



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

ANALÝZA KONKURENCE FIRMY NA TRHU JAZYKOVÝCH KNIH  
COMPETITIVE ANALYSIS ON THE MARKET OF LANGUAGE BOOKS

Student:

Bc. Jana Zatloukalová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Markéta Zajarošová

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě 15. dubna 2010

.....

Bc. Jana Zatloukalová

Děkuji Ing. Markétě Zajarošové za její ochotu, pomoc, odborné rady a cenné připomínky při vypracování této diplomové práce.

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska analýzy konkurence .....	2
2.1	Konkurence.....	2
2.1.1	Typologie konkurence .....	3
2.1.2	Proces analýzy konkurence .....	5
2.1.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	7
2.1.4	Zdroje informací o konkurentech .....	9
2.1.5	Důvody pro realizaci analýzy konkurence .....	9
2.2	Marketingový výzkum v maloobchodních prodejnách .....	10
2.2.1	Kvantitativní analýza.....	11
2.2.2	Kvalitativní analýza.....	12
2.3	Analýza SWOT .....	15
2.3.1	Situační analýza vnitřního prostředí .....	15
2.3.2	Situační analýza vnějšího prostředí .....	15
2.3.3	Strategie pomocí matice SWOT .....	15
3	Charakteristika firmy Infoa a jejího marketingového prostředí ....	17
3.1	Historie a současnost firmy .....	17
3.1.1	Produkty, jazyky, nabídka .....	18
3.2	Subjekty trhu .....	21
3.2.1	Dodavatelé.....	21
3.2.2	Distributoři .....	22
3.2.3	Veřejnost.....	22
3.2.4	Zákazníci .....	23
3.2.5	Konkurence.....	23
3.3	Charakteristika makroprostředí .....	27
3.3.1	Demografické prostředí .....	27
3.3.2	Ekonomické prostředí.....	28
3.3.3	Politicko – právní prostředí .....	29
3.3.4	Přírodní vlivy .....	29
3.3.5	Sociálně-kulturní prostředí .....	30
3.3.6	Technologické prostředí .....	30
4	Metodika shromažďování dat .....	31
4.1	Přípravná fáze výzkumu .....	31
4.1.1	Cíl výzkumu .....	31
4.1.2	Typy a zdroje informací .....	32
4.1.3	Metoda shromažďování informací .....	32
4.1.4	Pozorování.....	32
4.1.5	Dotazování.....	33
4.1.6	Časový harmonogram výzkumu .....	33
4.1.7	Rozpočet výzkumu .....	34
4.1.8	Metody analýzy .....	34
4.2	Realizace marketingového výzkumu.....	34
4.2.1	Navštívené prodejny .....	34
4.2.2	Kontrola plánu .....	35
4.2.3	Návratnost dotazníků.....	35

4.2.4	Problémy vzniklé při realizaci výzkumu .....	35
5	Analýza konkurence .....	36
5.1	Analýza pozorování .....	36
5.1.1	Numerická distribuce .....	36
5.1.2	Cenová hladina .....	40
5.1.3	Umístění jazykových učebnic v knihkupectví .....	43
5.1.4	Merchandising .....	47
5.1.5	P. O. P. materiály .....	47
5.1.6	Čisté výrobky a čistá prodejní oblast .....	48
5.2	Analýza dotazování .....	49
5.2.1	Struktura respondentů .....	49
5.2.2	Věcné otázky .....	51
5.3	SWOT analýza .....	58
6	Návrhy a doporučení .....	63
6.1	Doporučení pro firmu .....	63
6.2	Doporučení k prodeji .....	64
6.3	Doporučení k učebnicím .....	66
7	Závěr .....	67
	Seznam použité literatury .....	69

# 1 Úvod

Pro současné tržní prostředí je charakteristický velmi výrazný nárůst konkurence téměř v každém odvětví lidské činnosti. Žádná firma nemůže v dnešní době být lhostejná ke konkurenci a svým zákazníkům. Neexistuje snad podnik, který by nabízel tak ojedinělý výrobek či službu jako jediný. Pokud určitá firma nesplní zákaznicko-přání k jeho úplné spokojenosti, má zákazník okamžitě k dispozici širokou nabídku od konkurenčních firem, které se budou předhánět v upoutání jeho pozornosti, aby utratil peníze právě u nich. Podstatné je, aby firma uspokojila potřeby a přání lépe než konkurence. Právě z tohoto důvodu je velmi důležité, aby firma své konkurenty dobře znala. Potřebné informace se dají získat správným provedením analýzy konkurence. Tato analýza konkurence umožní identifikovat nejvýznamnější konkurenty a získat tak spoustu důležitých informací o produktech, jejich cenách, způsobu komunikace aj. Poté firma na základě těchto údajů rozhodne o postupu, jenž do budoucna přinese ty největší efekty.

Cílem mé diplomové práce je analýza konkurence. Nejdříve představím jazykové nakladatelství Infoa, identifikuji nejvýznamnější konkurenty a stručně charakterizuji trh jazykových knih. Následně zjistím zastoupení jazykových titulů firmy Infoa a konkurenčních značek v maloobchodních prodejnách a vyhodnotím postavení firmy na trhu. Na základě výzkumu předložím firmě návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zvýšení kvality a posílení pozice na trhu.

Práce bude složená z úvodu, závěru a z pěti hlavních částí. V první části, předložím teoretické poznatky, které budou východiskem pro tvorbu práce a na které později úzce naváže v části praktické. Druhá část se bude týkat stručné charakteristiky firmy Infoa a jejího marketingového prostředí. V následující třetí části popíši metodiku shromažďování dat. Další část bude stěžejní, kde provedu vyhodnocení výzkumu a analýzu konkurence dle předem stanovených kritérií. Poslední část se bude týkat návrhů a doporučení. Zde se pokusím navrhnout opatření, která by firmě v budoucnu mohla pomoci zvýšit konkurenceschopnost.

## 2 Teoretická východiska analýzy konkurence

### 2.1 Konkurence

Na trhu většinou nejsme jediní, kteří poskytují zákazníkům shodné výrobky. V rámci určitého odvětví se nacházíme v konkurenčním prostředí, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, které usilují o to stejné jako my. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci. [8]

**Konkurenční prostředí** tvoří určité hranice, kde v čase a místě s maximální vytrvalostí zápasí podnikatelské subjekty o získání co největší efektivnosti a úspěšnosti při činnosti ekonomických, obchodních či jiných operací, které směřují nejen k dosažení zisku, ale také k uspokojení z podnikatelských či dalších aktivit. Z marketingového pohledu se jedná o místo, kde se setkává potřeba prostředí jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzovaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. [3]

**Konkurenty** můžeme definovat jako jednotlivé prvky celku konkurence. Jsou charakterizováni tím, že působí na ostatní konkurenty tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získaly rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí oproti všem dalším prvkům konkurence. [3]

**Konkurenční výhoda** je základem výkonnosti podniku na trzích, kde se vyskytuje konkurence. „*Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.*“<sup>1</sup>

Konkurenční výhodu si podnik může vybudovat v různých směrech a oblastech. Lze ji vytvořit v rychlosti, v bezpečnosti, v poskytování služeb, v nadprůměrné jakosti, v designu, ve spolehlivosti nebo ve spojení s nižšími náklady. Často se tyto prvky kombinují, aby zaručily podniku lepší konkurenční výhodu. Dobrá firma má mít v zásobě soubor několika výhod, jež se vzájemně posilují a vztahují k jedné určité myšlence. [11]

---

<sup>1</sup> PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. V. Irgl. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85606-12-0. str. 16.



Při posuzování konkurence by si firma měla položit 5 základních otázek [3]:

Kdo jsou naši konkurenti?

Jaké mají cíle?

Jakou mají strategii?

Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?

Jak se chovají v protiútok?

#### 2.1.1 Typologie konkurence

Typy konkurence **podle rozsahu konkurenčního působení** můžeme rozdělit na šest skupin. *Globální konkurence* svým rozsahem působí na celém světě a zasahuje podle míry otevřenosti a uzavřenosti do všech státních tržních prostorů. *Alianční konkurence* ovlivňuje svým rozsahem pouze jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení. Účelově jsou vytvářeny jako ekonomická sdružení konkrétních států. Teritoriálně na území jednoho státu v rámci makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané tržní společnosti působí *národní konkurence*. *Meziodvětvová konkurence* je soubor všech konkurentů působících ve více než jednom odvětví a *odvětvová konkurence* obsahuje všechny konkurenty, kteří podnikají pouze v jednom odvětví. *Komoditní konkurence* zahrnuje veškeré podniky - konkurenty vyrábějící stejné nebo obdobné produkty či služby zahrnuté v komoditní klasifikaci EU. [3]

Z ekonomického hlediska můžeme konkurenci dělit **podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů** na čtyři kategorie [28]:

- dokonalá konkurence – znamená, že na trhu existuje velké množství prodejců identického produktu, kteří nemají možnost ovlivnit cenu,
- monopol – jedna z forem nedokonalé konkurence, kdy v daném odvětví na straně nabídky existuje pouze jedna nabízející firma. Vstupy jiných firem do odvětví jsou omezeny bariérami,
- oligopol – je na straně nabídky taková tržní struktura, kdy v oboru existuje jen velmi málo výrobních firem. Ty stanovují ceny samy a směr vývoje celého odvětví.
- monopolistická konkurence – forma nedokonalé konkurence, která má prvky monopolu i dokonalé konkurence. Na trhu je velký počet výrobců s produkty, které jsou blízkými substituty, ale produkce je diferencovaná.

Z marketingového pohledu na konkurenci nelze nahlížet pouze jako na firmy, které vytváří stejné zboží či služby pod jinou značkou. V knize Marketingový výzkum od pana Ing. Kozla je produkt rozlišován **podle nahraditelnosti** na čtyři úrovně konkurence [8]:

- konkurence varianty výrobku v rámci značky – výrobce produkuje pod jednou značkou více variant daného výrobku,
- konkurence značky v rámci výrobní formy – firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt
- konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy – zpravidla se jedná o alternativy, které má spotřebitel k dispozici při uspokojení potřeby
- konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby – spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby.

Pokud má být podnik na trhu úspěšný, musí dobře znát své konkurenty a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníka uspokojoval lépe než oni. Faktor konkurence je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí). Je-li zařazován do první skupiny, pak obzvláště proto, že jej lze vhodnými nástroji marketingu ovlivňovat, i když jen v omezené míře a v závislosti na síle konkurenta. [2]

Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití; dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu. Dále umožňuje, aby odběratel participoval na úsporách, které vedou ke snížení některých nákladových položek. [2]

Firma musí na existenci konkurence reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by jí zajistila konkurenční výhody. Vzhledem k velké rozdílnosti podmínek, které se na trhu vyskytují, neexistuje pouze jedna strategie, kterou by bylo možno aplikovat a ihned dospět k žádoucímu výsledku. Vypracování správné strategie pro konkurenční prostředí, která respektuje např. tržní podíl, charakter tržních segmentů, ale také novost sortimentu, stadium životního cyklu produktů apod., je úkol velice obtížný, pro budoucnost každého podniku však mimořádně důležitý. [2]

Podle P. Kotlera konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování přemýšlet. [7]

### 2.1.2 Proces analýzy konkurence

Podle přednášek doc. Spáčil se proces analýzy konkurence skládá ze tří částí [32]:

- identifikace struktury konkurenčního pole
- definice intenzity konkurenčního pole
- identifikace zdrojů konkurenční výhody

#### **Identifikace struktury konkurenčního pole**

Identifikaci struktury konkurenčního pole dále členíme na identifikaci úrovní konkurence, přímé konkurenty a hodnocení konkurenční dynamiky.

Do jednotlivých *úrovní konkurence* můžeme zařadit již výše zmíněné konkurenční varianty výrobku v rámci značky, konkurenční značky (dodavatelé) v rámci výrobkové formy, konkurenční formy výrobku v rámci výrobkové třídy, konkurenční výrobkové třídy v rámci základní potřeby. [32]

*Identifikace přímých konkurentů* má tři pohledy. Do přímé konkurence patří společnosti, které mohou navzájem zvýšit nebo snížit tržní podíl vzhledem k tomu, že obsluhují tytéž zákazníky (segmenty). Z dodavatelského pohledu se jedná o kvalitu výrobku (technické parametry) a kvalitu poskytovaných služeb. Zákazníci vnímají shody či rozdíly mezi konkurenty prostřednictvím percepčních map nebo sémantického diferenciálu. [32]

*Hodnocení konkurenční dynamiky* vyjadřuje změnu konkurenčního pole v budoucnosti. Zdrojem výskytu nových (potencionálních) konkurentů může být [32]:

- konkurent ze segmentu, který společnost neobsluhuje
- nepřímí konkurenti (výrobková forma nebo výrobková třída)
- zákazníci (vertikální integrace zpětná) - maloobchodní řetězec rozšíří svou obchodní činnost o velkoobchod
- dodavatelé (vertikální integrace) - dodavatel suroviny začne vyrábět polotovary.

#### **Definice intenzity konkurenčního pole**

Na intenzitu konkurenčního pole mají vliv především početní a rovnocenní konkurenti z hlediska velikosti a síly, pomalého růstu v odvětví, homogenních výrobků nebo služeb, nízkých nákladů na změnu dodavatele, vysokých úspor z rozsahu produkce, méně likvidních aktiv. Nesmíme zapomenout na vztahy s konkurenty. *Konflikt* existuje mezi konkurenty zejména na stagnujících trzích. Stupeň konfliktu závisí na přitažlivosti trhu a struktuře odvětví. Jestliže konkurence vyniká na rozdílných tržních segmentech, pak tento vztah bývá

nazýván jako *koexistence*. Konkurenti mají nekonfliktní cíle a nejsou na sobě závislí. *Kooperace* vyjadřuje vzájemnou spolupráci konkurentů na společném cíli. Konkurenti mohou mezi sebou uzavřít i *tajnou dohodu*. Cílem této dohody je oslabení třetí strany (zákazník, dodavatel, veřejnost), která se dostává do role oběti. [32]

### **Identifikace zdrojů konkurenční výhody**

*Konkurenční výhoda* se stává z relativní výhody konkurenční výhodou tehdy, jestliže oblast relativní výhody je smysluplnou pro cílové zákazníky a relativní výhoda je udržitelná, tzn. nelze ji snadno napodobit konkurenty. [32]

*Nákladová výhoda* umožňuje společnosti stanovit nižší ceny, které v sobě zahrnují zisk (marži). Tento typ výhody vzniká při snížení marketingových výdajů, variabilních nákladů, provozních výdajů. [32]

- **výhoda ze snížení variabilních nákladů**

Společnosti s nižšími jednotkovými náklady jsou schopny dosáhnout stejné (nebo vyšší) jednotkové marže při nižších cenách. Jednotkové (variabilní) náklady zahrnují výrobní náklady a variabilní náklady spojené s distribucí (diskonty, prodejní provize, dopravní náklady) a ostatní variabilní transakční náklady. Klíčovým faktorem je objem - společnosti s významným tržním podílem (objemem) mohou obecně dosahovat nižších jednotkových nákladů.

- **výhoda ze snížení marketingových výdajů**

Tato výhoda plyne z rozšíření výrobních řad co do šířky či hloubky a ze strategie rozšíření aplikace značky. Prodejní síly dostanou k dispozici více výrobků pro prodej u stejných zákazníků.

- **výhoda ze snížení provozních výdajů**

*Diferenciační výhoda* znamená smysluplnou diferenciaci, která vytváří žádanou užitnou hodnotu na úrovni vyšší než konkurence. Diferencovaná výhoda zahrnuje [32]:

- **výhodu odvozenou z výrobku**

Parametry výrobku dané značky se výrazně odlišují od konkurenčních značek, jsou zákazníci poptávány a oceňovány (výrobní životnost, spolehlivost, výkonnost).

- výhodu odvozenou ze služeb  
Dodatečné služby poskytované dodavateli pomáhají odlišit výrobky a značky výrobků, které jsou na přibližně stejné technické úrovni.
- výhodu odvozenou z pověsti (goodwillu)

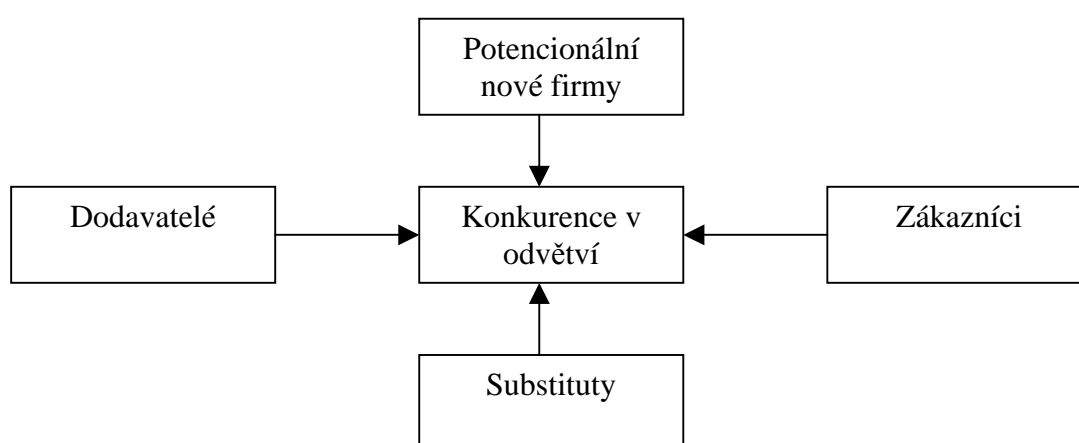
*Marketingová výhoda* představuje marketingové úsilí firmy, které dominuje konkurenci, např. v pokrytí prodeje, distribuci, míře rozpoznání značky. Marketingová výhoda vyplývá z distribučního kanálu, z prodejních sil nebo z vědomí a image značky. [32]

- výhoda plynoucí z distribučního kanálu  
Výrobce nebo distributor může získat lepší přístup k zákazníkům.
- výhoda plynoucí z prodejních sil  
Závisí na počtu prodejních sil a jejich produktivitě.
- výhoda plynoucí z vědomí a image značky

### 2.1.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

*„Maximální hranice zisku v odvětví a tím i přitažlivost odvětví závisí na intenzitě konkurence. Tu sleduje např. Porterova analýza pěti konkurenčních sil (viz Obr. 2.1). Mezi těmito pěti silami existují vazby. Pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může to mít vliv na ostatní.“<sup>2</sup>*

Obr. 2.1 Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: [8]

<sup>2</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X. str. 30.

*„Porterův model pěti konkurenčních sil je především zaměřen na řešení otázky, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Model a na základě něho prováděné analýzy jsou jedním z východisek pro určení konkrétních konkurenčních výhod (výhod vyšší schopnosti konkurence) a specifikaci tzv. generických strategií. Model vymezuje pět sil významně ovlivňujících přitažlivost (atraktivitu) trhu a ve vztahu k nim pět skupin hrozeb (ohrožení). I když všech pět sil nazýváme konkurenční, konkurentů se týkají pouze první tři síly.“<sup>3</sup>*

Pět konkurenčních sil je na základě studia Porterova modelu a jeho dalšího promyšlení blíže charakterizováno takto [4] [8]:

První silou působící v modelu je **hrozba intenzivní odvětvové konkurence** ve smyslu konkurence mezi stávajícími podniky v odvětví. Pokud se na trhu nachází větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k poklesu či k zastavení tempa růstu prodeje, je jeho atraktivita nižší. Firmy nemohou plně využít výrobní kapacitu, fixní náklady jsou vysoké, a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš velké, může to vést například k cenovým válkám.

Druhou konkurenční sílu zastupují **nově vstupující firmy**. Počet nově vstupujících konkurentů a tedy i rozsah ohrožení z této strany a jeho vliv na atraktivnost trhu závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér. Jsou-li tyto bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Bariéry vstupu a výstupu pro jednotlivá odvětví, segmenty trhu či skupinu produktů se mohou v závislosti na jejich ekonomických, výzkumně vývojových, výrobně technických, marketingových a dalších zvláštěnostech velmi lišit. Co je nedůležité pro jedno odvětví trhu, může být pro jiné odvětví důležité a naopak. Pokud jsou bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit. Dochází zde ale zpravidla k nízké rentabilitě. Výsledkem nízkých vstupních bariér a vysokých výstupních bariér je nevyužívání kapacit a stagnace příjmů.

Odvětví je dále ovlivněno mírou **ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů**. Substituční produkty jsou produkty vzájemně zastupitelné nebo nahraditelné, mají podobné vlastnosti a jsou schopny alternativně uspokojit stejnou nebo podobnou potřebu. Tyto produkty si na trhu konkurují. U komplementárních produktů se jedná o produkty, jejichž spotřeba a užití jsou závislé na jiném produktu. Tedy pro uspokojení

---

<sup>3</sup> HADRABA, J. *Marketing: Produktový mix - tvorba inovací produktů*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9. str. 75.

určité potřeby se produkty musí užívat v určité kombinaci. Čím více je těchto substitučních nebo komplementárních produktů, tím se atraktivita trhu snižuje. Nahraditelné výrobky, které produkují konkurenční podniky, mohou významně ovlivňovat výši ceny, rozsah prodeje a zisk firmy.

Další konkurenční sílu a výraznou hrozbu tvoří **dodavatelé**. Ti nás mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká, pokud jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro podnik velmi důležité, nebo když by změna dodavatelů byla náročná, či dokonce nemožná, např. finančně.

**Zákazníci** představují poslední konkurenční sílu. Výše kompetencí zákazníků v určitém odvětví odráží, do jaké míry mohou zákazníci ovlivnit podnikání prodejců či dodavatelů. Vyjednávací síla zákazníků závisí na celé řadě faktorů, například: organizovanost a koncentrace zákazníků, stupeň jejich cenové senzitivity, existence a rozsah možností použití substitučních produktů, počet odběratelů aj. Kupující tlačí na snížení cen, vyžadují vysoce kvalitní výrobky a mohou vyvolávat mezi konkurenty napětí. Tímto jevem se atraktivita trhu často snižuje.

#### 2.1.4 Zdroje informací o konkurentech

Informace můžeme získat od zaměstnanců konkurence a jejich zákazníků. V tomto případě se jedná o primární zdroje. Dále můžeme získat sekundární a terciární informace, tj. z různých publikací, databází, výročních zpráv, z webových prezentací firmy aj. Informace o výrobcích a prodejnách lze získat pozorováním, dotazováním nebo testováním.

#### 2.1.5 Důvody pro realizaci analýzy konkurence

Významem pro zkoumání konkurence je najít aktuální a detailní informace o současném stavu a potencionálním boji mezi firmami nabízejícími totožný produkt, ale také o firmách, které nabízejí substituty. [6]

Analýza konkurence se zaměřuje na identifikaci současných a potencionálních konkurentů a stanovení jejich konkurenčního profilu. Předpokládá se tím odhalení jejich strategických cílů, konkurenční strategie, konkurenční výhody atd. Výsledky analýzy umožní předpovědět potencionální reakci konkurentů, představující významný aspekt pro formulaci vlastní strategie. [9]

Analýza konkurence usnadňuje definování slabých stránek a výhody, díky kterým se firma může lépe prosadit na trhu oproti konkurenci. Každá firma se tudíž snaží dosáhnout

konkurenční výhody tím, že klade důraz obzvláště na kvalitu a širokou nabídku produktů, spokojenost zákazníka a kvalifikovanou pracovní sílu. [10]

Význam konkurenční výhody a hranice konkurenceschopnosti neustále roste. Firmy se snaží nabídnout co nejširší spektrum konkurenčních výhod a tím motivovat zákazníky k pravidelným nákupům. Proto jsou úspěšné jen ty firmy, které v porovnání s ostatními konkurenty dokážou poskytnout zákazníkům více pozitivních výhod. [3]

Cílem analýzy informací nejen o marketingových aktivitách konkurentů je hlavně odlišení se, ale v některých případech i např. nalezení inspirace. [5]

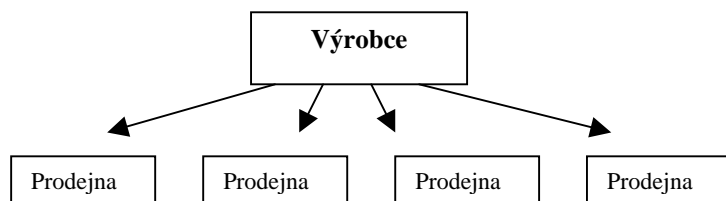
## 2.2 Marketingový výzkum v maloobchodních prodejnách

*„Marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.“<sup>4</sup>*

*„Maloobchod zahrnuje všechny aktivity, které jsou spojeny s prodejem zboží nebo služeb konečným spotřebitelům pro neobchodní použití. Maloobchodem nebo prodejnou je jakýkoliv subjekt podnikání, jehož tržby plynou převážně z maloobchodního prodeje.“<sup>5</sup>*

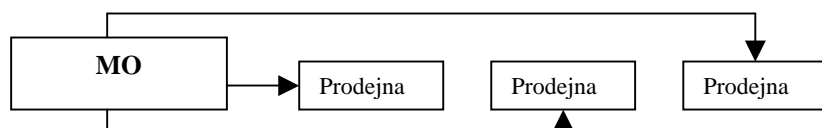
### Analýza maloobchodu

Obr. 2.2. Z pohledu výrobce



Zdroj: [33]

Obr. 2.3: Z pohledu maloobchodníka



Zdroj: [33]

<sup>4</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6. str. 116.

<sup>5</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6. str. 511.



Pro účely své diplomové práce se v další části podrobněji zaměřím na analýzu maloobchodu z pohledu výrobce.

### 2.2.1 Kvantitativní analýza

Kvantitativní analýza se zabývá analýzou prodeje výrobků a výrobkových variant v jednotlivých typech maloobchodních prodejen (např. hypermarkety, diskontní obchody) nebo značek maloobchodních řetězců.

Tato analýza je zaměřena na výsledek a data jsou převážně shromažďována prostřednictvím panelu prodejen.

Indikátory kvantitativní analýzy jsou numerická distribuce (ND), vážená distribuce (VD), prodejní podíl (PP), indikátor velikosti (IV), rozsah prodejního sortimentu, cenová hladina. [33]

**Numerická distribuce (ND)** – udává v procentech podíl počtu prodejen, ve kterých je prodávána hodnocená značka, k celkovému počtu prodejen, ve kterých se prodává výrobková kategorie.

$$ND_v = \frac{m_v}{m_{MO}} \quad (2.1)$$

Zdroj: [33]

$ND_v$  znamená numerickou distribuci výrobce,  $m_v$  počet maloobchodní prodejen, ve kterých jsou prodávány výrobky výrobce,  $m_{MO}$  počet maloobchodních prodejen, které prodávají danou kategorií výrobků.

Numerickou distribuci dělíme na exkluzivní (prémiové výrobky, např. parfémy), kde je důležité vytvořit pocit nedostupnosti, další skupina se nazývá selektivní (složitě výrobky, které potřebují servis) a poslední skupina jsou intenzivní výrobky (např. u pečiva). [33]

**Vážená distribuce** (udávána v %) - podíl obrátu výrobkové kategorie v prodejnách, které prodávají hodnocenou značku, k celkovému obrátu všech prodejen, které prodávají danou výrobkovou kategorii. [33]

**Prodejní podíl (%)** - podíl obrátu značky k obrátu výrobkové kategorie v prodejnách, které prodávají hodnocenou značku. [33]

**Cenová hladina** se zaměřuje na sledování tzv. **cenových indexů**. Tento index slouží především pro identifikaci cenové strategie konkurence, umožňuje srovnávání cen jednotlivých výrobků. [33]

**Tržní podíl** lze vypočítat pomocí vzorce:

$$T_P = N_D \times I_V \times P_P, \quad (2.2)$$

Zdroj: [33]

$$\text{nebo } T_P = V_D * P_P. \quad (2.3)$$

Zdroj: [33]

$N_D$  je numerická distribuce,  $I_V$  znamená indikátor velikosti,  $P_P$  prodejní podíl a  $V_D$  je vážená distribuce.

Tržní podíl můžeme zvýšit zavedením výrobků do většího počtu prodejen, zavedením výrobků do prodejen s vyšším než průměrným obratem dosahovaným na trhu pro danou kategorii výrobku nebo zvýšením prodejního podílu na úkor konkurence. [33]

### 2.2.2 Kvalitativní analýza

Zde se zkoumá postavení výrobků společnosti (výrobce) z hlediska umístění v prodejně a z hlediska prezentace v místě prodeje. Analýza je spíše zaměřena na procesy budování konkurenční pozice a data jsou shromažďována prostřednictvím pozorování. [33]

#### **Výzkum umístění výrobků v prodejně**

Rozmístění výrobků v maloobchodních prodejnách dělíme na umístění zboží v sekci prodejny a umístění zboží v regále.

##### *Umístění zboží v sekci prodejny*

Prodejnost výrobků ovlivňuje jejich umístění v prodejně. Obecně lze říci, že okamžitě po vstupu do prodejny je krátký prostor, kde se zákazník doposud ještě nesoustředí na vystavované zboží. Nízký zájem je i o výrobky vystavené v rozích prodejny. Obráceně upoutá spíše zboží, které je postaveno v místech vystupujících do prostoru. Dle typu prodáváných výrobků je prostor prodejny rozčleněn na určité části – sekce, do kterých jsou soustředěny výrobky stejného charakteru (např. mléčné výrobky, slovníky, vlasová kosmetika). Rozdělení do sekcí dodává prodejně systematičnosti a přehlednost. [1]

### *Umístění zboží v regále*

- Horizontální umístění výrobků udává, jak je snadné výrobek najít a identifikovat. Umístění výrobku se měří v délkových mírách nebo v počtech obsazených pozic, tzv. „facingů“. Když zvýšíme počet „facingů“, zvyšuje se prodej výrobků a snižuje riziko vyprodání. [34]
- Vertikální umístění určuje, v jaké výšce v regále je zboží vystaveno. Rozlišují se následující pásma: nad úrovní očí, ve výši očí, v dohledu, k uchopení, ve výši kolen [1]. Velmi důležité je uvědomit si, jaký vliv má změna pásma, ve kterém je zboží umístěno, na jeho prodej. Abychom dosáhli vyššího růstu prodejnosti, přesuneme zboží z pásma z výše kolen do pásma ve výši očí. Výsledkem opačného přesunu je pokles prodejnosti.

### **Analýza merchandisingu a P.O.P. aktivit**

Je velmi důležité, jak je zboží prezentováno v prodejně a jak psychologicky působí na zákazníka. Merchandising tvoří soubor činností, které souvisejí s prezentací výrobků v maloobchodních prodejnách. Analýza merchandisingu zjišťuje rozsah komunikačních a prezentačních aktivit určité firmy v místě prodeje.

Prostředky, které nazýváme POP materiály, představují soubor reklamních materiálů a produktů použitých v místě prodeje pro propagaci určitého výrobku nebo výrobového sortimentu. Jsou to materiály, které patří přímo ke konkrétním výrobkům, a které jsou umístěny na prodejních plochách maloobchodů nebo velkoobchodů. Můžeme sem zařadit např. tiskové materiály, podlahovou reklamu, 3D materiály, stojany, apod. [32] [34]

### **Shopscore index**

Index se skládá ze tří dalších indexů – Inventory index (index přítomnosti), Position index (index pozice) a Presentation index (index prezentace).

#### **a) Inventory index**

Tento index sleduje konkrétní výrobky v regálech, v přítomnosti pokladny, ve stojanech, v mrazících boxech aj. Má čtyři proměnné [33]:

**Forward stock (FWS)** – hodnoceno prostřednictvím počtu facingů (přepravek, produktů) v maloobchodní prodejně vůči konkurenčním

**Category management** - počítáno jako počet facingů (čelní pozice výrobku v regálu) na prodejně děleno počtem vertikálních facingů všech značek na prodejně

**Klíčový sortiment** - výrobky, které se vždy nachází v každé prodejně

**Doplňkový sortiment** - klíčový sortiment a dále ty výrobky, na kterých se výrobce domluví s určitým řetězcem

## **b) Index pozice**

Index pozice sleduje, v jaké oblasti je zboží umístěno, a jeho proměnnými jsou [33]:

**Systém uložení** - dodržení pravidla uspořádání (např. tři přepravky v prvním sloupci a pět přepravek v zadním sloupci), nebo dodržení pravidla, které platí na prodejně.

**Umístění (image leadra – vedoucí značky)** - zákazník se při průchodu prodejnou setká nejdříve s určitou značkou dané výrobní kategorie (první značka, na kterou narazíme)

**Pořadí značek** - dodržení pravidla horizontálního uspořádání značek

**Nepřerušovaný blok** - dodržení pravidla, že prezentované výrobky společnosti jsou uspořádány v jednom bloku bez přerušení konkurenčními značkami

**Rotace zásob** - dodržení pravidla FIFO (first in, first out), starší výrobky se nacházejí v čelních pozicích (výrobky s nižší životností či trvanlivostí jsou prodávány jako první)

**Merchandising** – například dodržení pravidla, že zboží zákazníka upoutá, zda je schopen přečíst jméno značky dané společnosti nebo zda je zboží umístěno ve speciálních regálech

## **c) Index prezentace**

Sleduje, jak a v jaké podobě je zboží prezentováno. K jeho proměnným patří [33]:

**Individuální ocenění** - dodržení pravidla, že všechny výrobky (na paletách, v přepravkách, v regálech) jsou označeny cenovkou, nebo je zde jinak viditelné a jasné označení ceny (každý výrobek by měl mít cenovku)

**Sekundární ocenění** - dodržení pravidla, že existuje sekundární ocenění výrobků (mimo sektor výrobku, např. ve výkladní skříni, v blízkosti pokladny - plakáty, wobblery, letáky). Informace o ceně se nachází v jiném místě než v místě prodeje

**POP materiály v sektoru výrobku** – dodržení pravidla, že POPM společnosti jsou dobře umístěny v sektoru prodeje výrobní kategorie a nejsou poškozené

**Sekundární umístění POPM** - dodržení pravidla, že POPM společnosti jsou sekundárně umístěny v jiné části prodejny - sensitivní zóna (vstup, výstup)

**Čisté výrobky** - dodržení pravidla, že všechny výrobky jsou čisté a označené

**Čistá prodejní oblast výrobku** - výrobní sektor je čistý

## 2.3 Analýza SWOT

*„Je velmi jednoduchým nástrojem pro firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám.“<sup>6</sup>*

Vstupní informace pro SWOT analýzu poskytuje situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Základem je analýza silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), které tvoří podklady k plánování strategií a reakcí firmy na změny vnějšího prostředí.

### 2.3.1 Situační analýza vnitřního prostředí

Každá firma neustále musí sledovat a analyzovat vnitřní prostředí, definovat klíčové faktory, potenciály úspěchu a reagovat na změny vnějšího prostředí. Konkrétním cílem této analýzy je definovat silné a slabé stránky společnosti a její pozici na trhu v daném odvětví.

Silné stránky vyjadřují to, co firma dělá lépe než ostatní, kde dosahuje lepších výsledků než konkurence, nebo je úspěšná tam, kde jiné firmy nejsou.

### 2.3.2 Situační analýza vnějšího prostředí

Obecným úkolem je zjistit, co se děje v okolí firmy. Na základě těchto skutečností se firma snaží předvídat budoucí situaci, její vliv na činnost, jak se na současné a předpokládané změny co nejlépe připravit a jak na ně reagovat.

Konkrétně by firma měla zjistit své tržní příležitosti, které vnější prostředí nabízí. Na druhé straně by měla rozpoznat hrozby, kterým bude muset čelit.

Příležitosti definujeme jako oblast potřeby a zájmů kupujících, v níž existuje vysoká pravděpodobnost, že dosáhne zisku, když tuto potřebu uspokojí. Hrozby jsou situace, které působí negativně na podnik například tím, že zvyšují náklady na výrobky či služby, snižují poptávku a v konečných důsledcích může dojít k jeho zániku.

### 2.3.3 Strategie pomocí matice SWOT

Při vzájemném porovnání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vyplývají čtyři možné skupiny strategií (opatření) pro reagování podniku na změny jeho okolí.

---

<sup>6</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X. str. 39.

Tab. 2.1 Matice SWOT

Vnější prostředí \ Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	Strategie SO MAXI-MAXI	Strategie WO MINI-MAXI
Hrozby (Threats)	Strategie ST MAXI-MINI	Strategie WT MINI-MINI

Zdroj: [4]

### **Strategie Maxi-Maxi**

Podnik využívá svých vnitřních silných stránek k využití vnějších příležitostí. [4]

### **Strategie Maxi-Mini**

Firma se snaží pomocí svých vnitřních silných stránek uniknout před nebezpečím, eliminovat, či dokonce blokovat hrozby. [4]

### **Strategie Mini-Maxi**

Tento přístup se vyznačuje snahou eliminovat vnitřní slabé stránky za pomoci vnějších příležitostí. [4]

### **Strategie Mini-Mini**

Strategie je zaměřená na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí. Pro podnik je to nejméně příznivá situace.

### 3 Charakteristika firmy Infoa a jejího marketingového prostředí

#### 3.1 Historie a současnost firmy

Agentura INFOA je firma, která vznikla v roce 1992 v Dubicku jako knižní nakladatelství. Již od svého vzniku se zaměřila především na jazykovědné publikace. Během několika let vydala více než 300 vlastních titulů a vybudovala rozsáhlou distribuční síť. Dnes prodává nejen vlastní tituly, ale i publikace jiných nakladatelství, včetně zahraničních.

INFOA působí nejen na území České republiky, ale svou pobočku má na Slovensku ve Skalici a v letech 1997-2000 začala své tituly prodávat i v Polsku a Maďarsku. Pro zahraniční trhy vydává publikace v jednotlivých národních mutacích.

V roce 2006 INFOA investovala do výstavby nových kanceláří, kde se přestěhovalo redakční oddělení. S tímto rozšířením byl spojen nákup nových počítačů vybavených moderní technologií a softwarem.

Během posledních tří let firma více spolupracuje se zahraničními nakladatelstvími v zemích EU, a tím rozšiřuje své pole působnosti. V souvislosti s vyšší produkcí vlastních i licenčních publikací upevňuje své místo a pozici na tuzemském trhu.

V roce 2008 investoval majitel firmy do pořízení nových profesionálních tiskáren Epson Stylus Pro 9800 a Epson Stylus Pro 4800. [14]

Obr. 3.1: Mapa ČR a SR



Zdroj: [14]

Společnost zaměstnává 28 lidí. Má 4 obchodní zástupce, 3 zástupce pro školy, obchodní oddělení, distribuční oddělení a redakční část. O prezentaci firmy na mezinárodních veletrzích a dojednávání nových licencí se zahraničními nakladateli se stará majitel firmy a zároveň generální ředitel v jedné osobě.

### 3.1.1 Produkty, jazyky, nabídka

V současnosti má nakladatelství Infoa ve svém portfoliu již 106 cizích jazyků, včetně i českého jazyka pro cizince. Vydává a nabízí učebnice pro základní, střední a jazykové školy, cestovní průvodce, konverzační příručky, slovníky, metodické příručky, edice za 30 dní, nová edice ke státním maturitám, výukový software, pexesa, zrcadlovou četbu, časopisy a mnoho jiných pomůcek.

Největší důraz se klade samozřejmě na angličtinu, němčinu, francouzštinu, španělštinu, ruštinu a italštinu. Ale v jejich nabídce nalezneme i takové jazyky jako například barmština, havajština, hindština, navaio, somálština, xhosa aj. Celý přehled jazyků a počet vydávaných titulů se nachází v příloze č. 1.

Jazykové učebnice určené pro základní a střední školy by měly mít schvalovací doložku od ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Uděluje se na šest let. Pokud firma doložku pro některou učebnici získá, je větší pravděpodobnost, že ji školy budou kupovat. Nakladatelství Infoa vlastní schvalovací doložky na několik svých titulů, například na učebnice Vremena, Alles Klar a Colores.

Nakladatelství Infoa také pořádá dva typy seminářů pro učitele. První, hlavní seminář, je pořádán 2x ročně v deseti větších městech ČR a SR. Seminář je veden pouze v anglickém jazyce. Účastní se ho lektor nakladatelství Express Publishing a má za úkol propagaci nových titulů a doplňkových materiálů. Poté sděluje učitelům rady a připomínky, jak vést výuku anglického jazyka. Další semináře jsou konány v různých městech po celé ČR i SR, většinou na školách. Týkají se všech vyučovaných jazyků na základních, středních a jazykových školách. Cílem je informovat učitele o nově vydávaných učebnicích a dalších materiálech od nakladatelství Infoa a Express Publishing.

V následující části přiblížím tituly, na které se zaměřím ve svém marketingovém výzkumu.

#### *Angličtina maturitní příprava*

Učebnice je koncipována pro novou státní maturitu a připravuje studenty k maturitní zkoušce na základní B1 i pokročilé B2 úrovni. Obsahuje témata jako Člověk, Dům, Škola, Práce, Zdraví, Rodina, Nákupy, Sport, Stát a společnost atd. Každé téma obsahuje lexikální





cvičení, mluvnická cvičení, čtení, poslech, konverzaci a písemná cvičení. Součástí knihy je audio CD, klíč ke cvičením, slovníček, přepis nahrávek a seznam nepravidelných sloves. [14]

Obr. 3.2: Angličtina maturitní příprava  
Zdroj: [14]

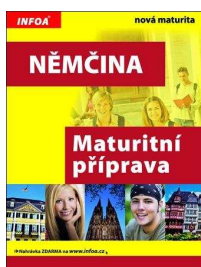
### *Angličtina otázky a odpovědi nejen k maturitě*



Podrobně zpracovaná témata k maturitě formou otázek a odpovědí (cca 800), zrcadlový text pro snazší studium, tematicky zaměřená slovní zásoba. Publikace je určena budoucím maturantům či uchazečům o studium na vysoké škole. [14]

Obr. 3.3: Angličtina otázky a odpovědi  
Zdroj: [14]

### *Němčina maturitní příprava*



Učebnice je pojímána pro novou státní maturitu. Obsahuje stejná témata jako v anglické verzi - Dům, Škola, Zdraví, Rodina, atd. Každé téma zahrnuje lexikální cvičení, mluvnická cvičení, čtení, poslech, konverzaci a písemná cvičení. Součástí knihy je audio CD, klíč ke cvičením, přepis nahrávek a tematický rejstřík. [14]

Obr. 3.4: Němčina maturitní příprava  
Zdroj: [14]

### *Němčina otázky a odpovědi nejen k maturitě*



Publikace je zpracována podobně jako anglická verze a je určena budoucím maturantům či uchazečům o studium na vysoké škole. [14]

Obr. 3.5: Němčina otázky a odpovědi  
Zdroj: [14]

### *Edice 40 lekcí pro samouky*

Navazuje na edici IHNED. Učebnice zahrnuje gramatiku a slovní zásobu, cvičení s klíčem, soubor testů, praktické informace o dané zemi a slovníček. Učebnici lze zakoupit i v kombinaci s audio CD, které je namluveno rodilým mluvčím. [14]



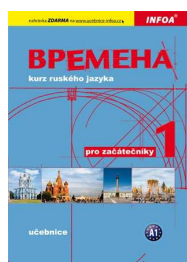
Obr. 3.6: Francouzština 40 lekcí pro samouky  
Zdroj: [14]



Obr. 3.7: Italština 40 lekcí pro samouky  
Zdroj: [14]

### *Vremena*

Řada učebnic VREMENA je určena studentům středních škol, kteří se začínají učit ruský jazyk. Vede postupně k úrovním A1, A2 a B1 Společného evropského referenčního rámce. Úroveň A1 a A2 lze použít pro výuku žáků a studentů na 2. stupni ZŠ a v odpovídajících ročnících víceletých gymnázií. Zaručuje procvičení všech čtyř jazykových dovedností. Na webových stránkách firmy je k dispozici zdarma ke stažení rusko-český a rusko-slovenský slovníček obsahující slovní zásobu, která se objevuje v učebnici a pracovním sešitě, přehled gramatiky a nahrávka. [14]



Obr. 3.8: Vremena  
Zdroj: [14]

### *Colores*

Řada učebnic COLORES je určena studentům středních škol, kteří začínají s výukou španělského jazyka. Vede postupně k úrovním A1, A2 a B1 Společného evropského referenčního rámce. Úroveň A1 a A2 lze použít pro výuku žáků a studentů na 2. stupni ZŠ a v odpovídajících ročnících víceletých gymnázií. Zaručuje procvičení všech čtyř jazykových dovedností. Obsahuje mnoho autentických textů a obrázků, seznamuje s kulturou a reáliemi španělsky hovořících zemí. Na webových stránkách firmy je ke stažení španělsko-český a španělsko-slovenský slovníček, přehled gramatiky, nahrávky a metodická příručka. [14]



Obr. 3.9: Colores  
Zdroj: [14]

## 3.2 Subjekty trhu

### 3.2.1 Dodavatelé

Firma Infoa spolupracuje se svými dodavateli již více než 10 let. Jsou jimi například Express Publishing, Scholastic a Eurotalk.

#### Express Publishing



Express Publishing je nezávislé nakladatelství s více než dvacetiletou tradicí v tvorbě a vydávání kvalitních materiálů pro výuku angličtiny. Express Publishing na rozdíl od ostatních větších nakladatelství vyniká tím, že se věnuje výhradně oboru ELT (English language teaching).

Od svého založení v roce 1988 se nakladatelství vyznačuje nepřetržitým růstem. Dnes nabízí přes 2000 titulů, jež se prodávají ve více než 80 zemích světa.

Mnoho jejich titulů též získalo doložku Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Firmě Infoa dodává jazykové učebnice, cvičebnice, teacher's book (Set Sail, Grammarway, Fairyland, Welcome, Acces, Blockbuster, Click On, aj.). [21]

#### Scholastic



Společnost byla založená v roce 1920. Dnes má Scholastic příjem za rok více než dvě miliardy amerických dolarů a je světovou jedničkou v oblasti vzdělávacích značek pro děti. Má více než 9 500 zaměstnanců po celém světě.

Vytváří kvalitní vzdělávací a zábavné materiály, výrobky pro použití ve škole i doma, včetně dětských knih, časopisů, televizních programů, hraných filmů, videí a hraček. Distribuuje své produkty a služby prostřednictvím různých kanálů, včetně vlastního školního knižního klubu, na knižních veletrzích, v maloobchodech, v knihovnách a pomocí Scholastic.com. [27]

Nakladatelství Infoa od nich odebírá a nabízí kopírovatelné materiály pro učitele (AJ, NJ, ŠP, FJ), jazykové časopisy pro výuku anglického jazyka (Kids'news, Click, Crown, Team, Club), francouzského jazyka (La Petite Presse, Allons-y!, Bonjour), španělského jazyka (Ahora, El sol) a také německého jazyka (Das Rad, Schuss).



Tato společnost vyvíjí software pro jazykové vzdělávání. Sídlí v Londýně. Vyrábí sady CD pro cizí jazyky, které jsou všechny v podstatě stejné v jejich vlastní úrovni. Výjimkou je pouze to, že každé CD se změní na stanovený jazyk. V současné době nabízí 110 jazyků.

Infoa odebírá sérii Talk Now! (pro začátečníky) a navazující sérii World Talk! (pro středně pokročilé). Tyto CD jsou zaměřeny na výuku cizích jazyků a díky zábavné a snadné formě vedou k rychlým pokrokům. Nejprodávanější CD jsou se šesti základními jazyky (anglický, francouzský, italský, německý, ruský a španělský jazyk). [30]

### 3.2.2 Distributoři

Jak již bylo zmíněno, firma Infoa zaměstnává sedm *obchodních zástupců*. Tři z nich se zaměřují pouze na vzdělávací zařízení. Jejich práce spočívá v představování pilotních projektů a nových jazykových titulů. Dále také připravují a vedou metodické semináře, které se týkají vydávaných učebnic. Zbývajících čtyři obchodní zástupci mají na starost celkovou nabídku a propagaci titulů u konkrétních knihkupců v celé České republice, ale rovněž i na Slovensku.

Největšími distributory knih a učebnic společnosti Infoa jsou samozřejmě *knihkupectví*. Spolupráce mezi obchodními stranami funguje pomocí komisního prodeje. Knihkupectví rozšiřuje svůj sortiment, ale nepotřebuje tolik finančních prostředků jako při obvyklé koupi. Princip komisního prodeje spočívá v tom, že si obchodník převezme zboží do svého obchodu, tzv. do komise. Firmě Infoa zaplatí, až když je zboží prodáno. Obvykle se sjednává doba, kdy dojde k vyúčtování za zboží, popřípadě, kdy má být zboží firmě vráceno.

Největšími a také nejznámějšími distributory jsou knihkupectví Luxor, Dobrovský, Kanzelsberger a Librex.

### 3.2.3 Veřejnost

Dle mého názoru tato kategorie ovlivňuje každou společnost. Proto by se firma měla snažit o budování pozitivních vztahů k veřejnosti. Patří sem například vládní instituce, které ovlivňují firmu zejména svými zákony a nařízeními. Je nutné vždy tyto předpisy a povinnosti plnit a respektovat. Vydávání učebnic pro základní školy je podmíněno schvalovací doložkou MŠMT. Do veřejnosti patří také finanční instituce, konkrétně banky, pojišťovny, finanční úřady aj. Důležitou skupinou jsou média (časopisy, noviny, rozhlas). Samotná společnost si

rovněž musí vytvářet dobré vztahy se svými zaměstnanci. Jejich spokojenost je velmi důležitá a přenáší se referencemi i na různé kategorie veřejnosti.

#### 3.2.4 Zákazníci

Abychom správně analyzovali trh, je důležité vědět, kdo je spotřebitelem daného produktu. Zákazníky firmy Infoa můžeme rozdělit do tří skupin:

*Konečný spotřebitel* – patří sem každá soukromá osoba, která má zájem učit se cizímu jazyku a učebnici či knihu si koupí v knihkupectví nebo v e-shopu. Zejména je to kategorie mladých lidí, ale neméně významná je i kategorie starších lidí, kteří se chtějí zlepšit ve svých znalostech cizích jazyků,

*Školy* – jedná se o instituce, které pro své žáky a učitele objednávají učebnice cizích jazyků,

*Door to Door* - jsou společnosti zabývající se distribucí a prodejem produktů silných partnerů, široké veřejnosti. Jejich krédem je nabídnout nejlepší parametry nejrozšířenějších produktů, které každý z nás denně potřebuje nebo používá. Vždy vlastním sofistikovaným průzkumem trhu získávají podrobný náhled na problematiku daného produktu, hodnotí možná odbytiště a dle nich nastavují prodejní síly v jednotlivých regionálních kancelářích tak, abych svým partnerům přinesli nejlepší možný poměr kvality a kvantity prodeje. [19]

Nakladatelství Infoa spolupracuje s prodejci D2D, kteří se zabývají distribucí knih směrem ke spotřebitelské veřejnosti. V současné době nakladatelství spolupracuje se čtyřmi firmami tohoto typu sídlících ve městech Plzeň, Jaroměř, Zlín a Prostějov.

Asi nejdůležitějším kritériem pro většinu zákazníků při výběru některé z jazykových knih je cena.

#### 3.2.5 Konkurence

**Computer Press, a. s.,**



Tato firma patří mezi největší česká knižní nakladatelství.

Na českém a slovenském knižním trhu působí již od roku 1994.

Nejsilnější oblastí působnosti je odborná literatura, zejména počítačová, ekonomicko-manažerská, hobby, cestopisná, automobilová a jazyková. Rychlý rozvoj zažívají také knihy pro děti. [17]

Vydávané knihy v oboru jazyků se zaměřují zejména na praktické procvičení jazyka pro začátečníky i pokročilé. V nabídce mají však také odborné slovníky, klasické jazykové

učebnice, odborné publikace jazyků pro obchodníky a manažery, nebo velmi populární dvoujazyčné knihy. Jazykové knihy a učebnice zahrnují všechny základní světové jazyky – angličtinu, němčinu, francouzštinu, ruštinu, španělštinu i italštinu. [16]

### **Didaktis**



Nakladatelství Didaktis vzniklo v roce 1996 a navázalo na tradici dřívějšího nakladatelství s česko–slovenským působením. Zaměřuje se zejména na naučnou a pedagogickou literaturu, a to pro děti mateřských škol, žáky základních škol a studenty středních a jazykových škol.

Nejznámější oblastí působení jsou doplňkové učebnice, příručky, souhrnné přehledy a jazykové publikace pro žáky ZŠ a SŠ. [20]

### **Fragment**



Nakladatelství Fragment vzniklo v roce 1991 pod názvem Jan Eisler – Fragment a od května 2007 funguje jako Nakladatelství FRAGMENT, s. r. o. V současnosti patří k deseti největším nakladatelům v České republice v počtu vydaných titulů s ročním obrátem přesahujícím 140 mil. Kč.

Od svého vzniku vydalo více než 1.700 různých publikací, jejichž prodej přesáhl 18 mil. kusů výtisků. V roce 2009 nakladatelství Fragment vydalo 185 knižních novinek. Nakladatelství Fragment se daří s úspěchem pronikat i na zahraniční trhy. Do konce roku 2009 bylo uskutečněno celkem 388 prodejů původních projektů do zahraničí.

V roce 2005 byla založena pobočka Vydavatelství Fragment, s. r. o., se sídlem v Bratislavě. [22]

### **Fraus**



Nakladatelství založil v roce 1991 pan Ing. Jiří Fraus. Dnes má společnost více než 100 zaměstnanců a několik desítek externích spolupracovníků. Sídlo společnosti je v Plzni.

Ročně vydávají přes 100 novinek - nejvíce ze všech učebnicových nakladatelství. Řadí se mezi největší nakladatelství v ČR, poněvadž ročně vydávají zhruba 1 milion kusů publikací

a ostatních nosičů. Společnost má nejdelší tradici ve vydávání učebnic pro výuku cizích jazyků, podíl na českém trhu činí přes 50 % u učebnic němčiny, francouzštiny, španělštiny a ruštiny. Jako první začala v ČR vydávat učebnice pro výuku cizích jazyků na základě principů Společného evropského referenčního rámce pro jazyky, tzv. SERR.

Od roku 2003 nabízí i sortiment učebnic pro další předměty, tím vytváří systematickou nabídku učebnic, výukových materiálů a profesionálních služeb pro školy I. až III. stupně našeho vzdělávacího systému. Dále je firma předním tuzemským lexikografickým nakladatelstvím. Vyvíjí vlastní projekt školních a studijních slovníků a odborné slovníky pro profesionály.

V roce 2007 v českém školství zavedla společnost Fraus zcela nový pojem - interaktivní učebnice, tzv. iUČEBNICE®. Je to unikátní spojení klasických učebnic s jejich multimediální podobou. [23]

## **Grada**



Knihy s logem GRADA vycházejí v České republice již od roku 1991.

Za dobu své existence si firma vybuodovala pozici největšího tuzemského nakladatelství odborné literatury co do objemu tržeb, počtu vydávaných nových titulů i šíří oborů své působnosti a to jak v České, tak i ve Slovenské republice.

Grada vydala téměř 5.300 titulů a její nabídka pokrývá široké spektrum odborné literatury z nejrůznějších oblastí lidské činnosti. Ročně produkuje více než 380 novinek ve více než 27 oborech asi v 90 edičních řadách.

Zaměřuje se na tituly s právní tematikou, knihy ekonomické, tituly z oblasti financí a účetnictví, manažerské tituly, psychologické, zdravotnické, knihy s počítačovou tematikou, o architektuře a stavebnictví, knihy technické z nejrůznějších oborů a profesí. Tuto pestrou škálu doplňuje i naučně-odborná literatura, která nabízí řadu publikací s velkým záběrem pro denní praktický život. [24]

## **Klett nakladatelství**



Klett nakladatelství s.r.o. je dceřiná společnost jednoho z předních evropských pedagogických nakladatelství zaměřeného na cizí jazyky – společnosti Ernst Klett Sprachen GmbH. Mateřská firma sídlí ve Stuttgartu a na německém trhu působí nepřetržitě již od roku 1844.



Na českém trhu nakladatelství začalo aktivně působit na jaře 2005. Zaměřuje se na jazykovou literaturu, zvláště jazykové učebnice a další učební pomůcky pro jazykovou výuku. Dnes se s tímto nakladatelství můžete setkat především prostřednictvím dvou značek:

*Klett* – moderní učebnice a efektivní materiály pro jazykovou výuku na základních, středních i vysokých školách,

*PONS* – moderní výukové materiály hlavně pro samouky a další vzdělávání v cizích jazycích, jako jsou gramatické přehledy, poslechové kurzy či publikace k rozšiřování slovní zásoby.

Tituly firma připravuje v několika jazykových verzích. Snaží se uspokojit všechny ty, kteří se učí angličtinu, češtinu, francouzštinu, italštinu, latinu, němčinu, ruštinu, španělštinu a další jazyky. [25]

## LEDA



Nakladatelství se specializuje na jazykovou literaturu.

Od svého založení usiluje o vysokou odbornou úroveň produkce, o její kvalitu, serióznost a uživatelskou přitažlivost. Systematicky se věnuje jak hlavním světovým jazykům, tak jazykům menších národů a států. Ediční řady slovníků a učebnic nakladatelství zahrnují v současné době 23 evropských jazyků, dále čínštinu, indonéštinu, japonštinu a turečtinu. Autory publikací jsou renomovaní odborníci a prakticky na každé publikaci se podílejí i rodilí mluvčí.

V nabídce nakladatelství je nyní více než 250 jazykových publikací, celkový dosud prodaný náklad už přesáhl 2 miliony výtisků. Jazykové publikace vydává jak v knižní, tak v elektronické podobě. Elektronické slovníky, encyklopedie a výukové programy mají více než 150 000 uživatelů, mezi kterými je většina nejvýznamnějších institucí a firem České republiky. [15]

## Polyglot



V roce 1989 vznikla v Praze Jazyková škola Polyglotu a v současné době probíhá výuka na více než 66 místech České republiky.

Nedílnou součástí Polyglotu tvoří právě i nakladatelství jazykové literatury, které od roku 1992 vydalo desítky úspěšných titulů, např. učebnicové řady pro střední a jazykové školy. [26]



### 3.3 Charakteristika makroprostředí

Na každý podnik působí makroprostředí, které představuje nepředvídatelné vlivy okolí. Jsou těžko ovlivnitelné, a proto se jim firma musí přizpůsobovat. Vlivy makroprostředí obecně členíme do šesti oblastí – demografické, ekonomické, politicko-právní, přírodní, sociálně-kulturní a technologické.

#### 3.3.1 Demografické prostředí

Snažíme se získávat informace o lidech, protože ti vytvářejí trhy, které se mohou stát, nebo již jsou, našimi cílovými trhy. K hlavním ukazatelům tohoto prostředí patří například hustota obyvatel, porodnost, migrace, věk aj. [8]

K 31. 12. 2009 žilo v České republice asi 10,5 mil. obyvatel. Oproti předcházejícímu roku byl zaznamenán nárůst obyvatel. Na rostoucí trend má vliv nárůst porodnosti a zahraniční migrace. Lidé se dožívají vyššího věku a český národ stárne. Saldo porodnosti a úmrtnosti je kladné. Zvýšení počtu obyvatel zvyšuje potenciál prodeje.

Porodnost mírně převyšuje úmrtnost, viz Tab. 3.1. V roce 2008 byl počet narozených dětí 119 570 a naopak ve stejném roce bylo zaznamenáno 104 948 zemřelých.

Tab: 3.1: Obyvatelstvo (absolutně, meziroční změny)

Ukazatel	Počet absolutně (rok)		
	2008	2009 (p)	rozdíl 2009 (p) - 2008
Živě narození	119 570	118 348	-1 222
Zemřelí	104 948	107 421	2 473
Přistěhovalí	77 817	39 973	-37 844
Vystěhovalí	6 027	11 629	5 602
Přirozený přírůstek	14 622	10 927	-3 695
Přírůstek stěhováním	71 790	28 344	-43 446
Celkový přírůstek	86 412	39 271	-47 141
Počet obyvatel k 31.12.	10 467 542	10 506 813	39 271

(p) předpokládané údaje

Zdroj: [18]

Podíl migrace obyvatelstva, ať už vnitrostátní, či mezinárodní, má také velký vliv na prostředí trhu. V roce 2008 bylo registrováno 77 817 přistěhovalých a 6 027 vystěhovalých osob. Migrační saldo je kladné. Lidé se stěhují většinou z důvodu lepších pracovních příležitostí do vyspělých regionů ČR a po vstupu do Evropské unie i do zahraničí. Největší podíl přistěhovalých do České republiky představují lidé z Ruska, Ukrajiny či Vietnamu.

Tab. 3.2: Složení obyvatelstva podle pohlaví a věkových skupin v roce 2008

Věk	K 1. 1. 2008			K 1. 7. 2008			K 31. 12. 2008		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Celkem	10 381 130	5 082 934	5 298 196	10 429 692	5 113 332	5 316 360	10 467 542	5 136 377	5 331 165
0–14	1 476 923	758 305	718 618	1 479 622	759 863	719 759	1 480 007	759 953	720 054
15–64	7 391 373	3 726 148	3 665 225	7 414 532	3 743 677	3 670 855	7 431 383	3 756 703	3 674 680
65+	1 512 834	598 481	914 353	1 535 538	609 792	925 746	1 556 152	619 721	936 431

Zdroj: [18]

V důsledku prodlužování délky života nejvíce stoupá populace ve věku 65 let a více. Věkové kategorie 0-14 let a 15-64 let jsou spíše na ústupu. Nepříznivý vliv na nízký počet obyvatel ve věku 0-14 může mít zvyšující se věk prvorodiček.

### 3.3.2 Ekonomické prostředí

Důležitým faktorem, který má vliv na rozhodování zákazníků o koupi jazykové učebnice, je nepochybně cena publikace. Výše příjmů obyvatel je tudíž rozhodující pro volbu typu vzdělání v oblasti cizích jazyků. Čím vyššího příjmu člověk dosahuje, tím vyšší zájem má o vzdělávání. Zákazník volí buď výuku v jazykové škole, nebo samostudium pomocí některé jazykové publikace.

Na důchody obyvatel ale působí i ekonomické faktory, jako je například měnový kurz nebo míra inflace, které mohou měnit cenu za publikaci pro konečného spotřebitele. Ve 3. čtvrtletí 2009 průměrná hrubá měsíční nominální mzda činila 23 350 Kč, to je o 4,8 % více než ve stejném období v roce 2008. Inflace v roce 2009 byla na hladině 1 %, což je oproti roku 2008 značně dobrá hodnota.

V současnosti stále probíhá celosvětová finanční krize, která zapříčiňuje nejen zpomalení, ale také i možný pokles ekonomických ukazatelů. Díky krizi je ekonomika v České republice v recesi, to má za následek zvýšení nezaměstnanosti (míra nezaměstnanosti 7,89 % v roce 2009), pokles HDP a obavy lidí z budoucnosti. V roce 2009 se vývoj HDP dostal do záporných čísel, klesl o 4,4 %. Právě tyto skutečnosti mohou mít mírný vliv na snížení poptávky po jazykových učebnicích.

V roce 2009 se přesunuly nahrávky na nosičích (dále jen CD), do horní sazby daně z přidané hodnoty. To se projevilo na zvýšení ceny jazykových publikací s CD. V roce 2010 se opět změnila sazba daně z přidané hodnoty. Nižší sazba byla navýšena na 10 % a vyšší na 20 %.

### 3.3.3 Politicko – právní prostředí

Politické prostředí ovlivňuje podstatným způsobem dění v zemi a má dopad na obyvatelstvo. Vládní a politické orgány se podílejí na tvorbě souboru zákonů, norem, vyhlášek, předpisů a doporučení. Zde jsou uvedeny určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, zdravotní aj. požadavky. Naše právní normy musí být po vstupu do EU přizpůsobovány evropskému standardu, což není vždy příhodné pro subjekty na trhu.

Firma Infoa musí respektovat a hlavně dodržovat jednotlivé právní zákony a normy, sledovat jejich změny a novelizace.

Pro nakladatelství Infoa jsou důležité například tyto zákony:

- Zákon č. 501/1991 Sb. – občanský zákoník
- Zákon č. 513/1991 Sb. – obchodní zákoník
- Zákon č. 235/2004 Sb. – zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 634/1992 Sb. – zákon o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 563/1991 Sb. – zákon o účetnictví
- Zákon č. 526/1990 Sb. – zákon o cenách
- Zákon č. 561/2004 Sb. – zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Ministerstvo uděluje a odebírá učebnicím a učebním textům pro základní a střední vzdělávání schvalovací doložku na základě posouzení, zda jsou v souladu s cíli vzdělávání stanovenými školským zákonem, rámcovými vzdělávacími programy a právními předpisy. Seznam učebnic a učebních textů, kterým byla udělena schvalovací doložka, zveřejňuje ministerstvo ve Věstníku Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. [35]

### 3.3.4 Přírodní vlivy

Mezi čistě přírodní vlivy řadíme klimatické podmínky, dostupnost nerostných surovin a počasí. V současné době je důležitá úloha ekologických požadavků a nároků na úsporu některých druhů surovin a energií, kterých je nedostatek. Je nutné brát ohled na možnou (ne)obnovitelnost těchto zdrojů.

Ekologie je velmi důležitá a všichni ji musí více respektovat. Díky změně klimatu dochází ke zvětšování pouštních ploch na Zemi, a tudíž dochází k úbytku lesů, které jsou hlavní surovinou při výrobě papíru. Knihy a učebnice jsou v dnešní moderní době čím dál více vyráběny z recyklovaného papíru. Ani firma Infoa není výjimkou a na recyklovaný papír

tiskne část učebnic, papírové obaly na CD a tituly zrcadlové četby. Rovněž tento typ papíru používá k administrativním účelům.

Firma třídí odpad (papír, umělé hmoty, železo, hliník, plasty, PET lahve, bio odpad) a šetří životní prostředí recyklováním tonerových náplní do tiskáren.

### 3.3.5 Sociálně-kulturní prostředí

Sociálně-kulturní prostředí výrazně ovlivňuje celkový charakter nákupního a později spotřebního chování. Hlavními prvky jsou např. vzdělání, náboženství, tradice, životní styl, jeho úroveň aj.

Současným trendem je právě vzdělávání. Neustále se zvyšuje počet zájemců také o vzdělávání v oblasti cizích jazyků, ať už z důvodu obohacení vlastních znalostí, nebo kvůli lepšímu zařazení do pracovního procesu. Většina zaměstnavatelů totiž vyžaduje minimálně základní znalost nejlépe dvou cizích jazyků. A právě čím je úroveň znalosti cizích jazyků uchazeče o zaměstnání vyšší, tím vyšší jsou i jeho naděje na úspěch v pracovním životě. Právě rostoucí vzdělanost obyvatel znamená zvýšenou úroveň příjmu a tím i zvýšenou investiční schopnost. Se vzděláním roste poptávka po dalším vzdělání, literatuře, a proto se zvyšuje prodejnost jazykových učebnic.

Také chuť a obliba lidí cestovat, poznávat nové země a národy, zvyšuje poptávku po jazykových titulech (učebnice, slovníky, cestovní průvodce, konverzační příručky, aj.).

### 3.3.6 Technologické prostředí

Poslední století přineslo největší množství změn právě v oblasti inovací do nových technologií. Změny jsou mimořádně rychlé. Nové technologie umožňují snižovat náklady, urychlovat výrobní procesy.

S rozvojem technologií se posunují i možnosti ve vzdělávání. Počítače a internet jsou dnes již nutností v každé škole. Objevují se nové softwarové programy, učební metody. Na trh se dostal whiteboard software, který se používá ve školách pro výuku různých předmětů.

Před rokem nakladatelství Infoa začalo používat novou, dokonalejší technologii pro lepení vazby knih (vylepšená lepidla a spojovací materiály, stránky knih u sebe lépe drží i při špatném zacházení). Například k získání doložky od MŠMT musí kniha splňovat právě kvalitní vazbu a nízkou hmotnost. Technologický posun má vliv i na nahrávky k titulům. Nyní mají lidé možnost si nahrávky poslechnout na internetu, nebo přímo stáhnout do svého počítače, do jakéhokoliv multimediálního přehrávače.

## 4 Metodika shromažďování dat

Následující kapitola je věnována objasnění cílů výzkumu, způsobu získávání informací o konkurenci a postupu při realizaci analýzy konkurence.

### 4.1 Přípravná fáze výzkumu

Nakladatelství Infoa se řadí k významným firmám, které se zabývají jazykovým vzděláváním. Svým zákazníkům nabízí nepřeberné množství jazykových učebnic a jiných publikací. Znalost pozice na trhu je důležitým předpokladem pro udržení konkurenceschopnosti. Ukazatelů konkurenceschopnosti firmy či výrobků existuje celá řada. Významné informace můžeme získat díky analýze, která bude realizována v maloobchodních prodejnách.

Účinnost distribuce lze ověřit analýzou numerické distribuce. Prostřednictvím analýzy způsobu vystavování zboží v maloobchodních prodejnách a analýzy P.O.P. materiálů lze doporučit firmě postupy, které by mohly vést k upoutání pozornosti zákazníků a k vyšší prodejnosti učebnic. Jelikož firma Infoa nemá žádné informace tohoto charakteru, rozhodla jsem se realizovat marketingový výzkum.

Pro získání dalších informací o konkurenci na trhu jazykových učebnic bude dále proveden výzkum pomocí dotazníku.

#### 4.1.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je analýza konkurence. K tomu je potřeba zjistit, jaké zastoupení mají knihy firmy Infoa v porovnání s konkurenčními firmami na trhu. Na základě získaných informací budou firmě předloženy návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zvýšení kvality, posílení pozice na trhu a zlepšení konkurenceschopnosti. Výzkum má dvě části – pozorování a dotazování.

*Dílčí cíle pozorování v maloobchodních prodejnách jsem stanovila následovně:*

- zjistit numerickou distribuci učebnic firmy Infoa a konkurenčních značek
- zjistit cenovou hladinu jednotlivých učebnic
- zjistit umístění učebnic Infoa a jejich konkurentů v sekci prodejny
- zjistit vertikální umístění sledovaných učebnic nakladatelství Infoa
- zjistit horizontální umístění sledovaných učebnic nakladatelství Infoa

- zjistit, zda existuje sekundární umístění sledovaných učebnic nakladatelství Infoa
- zjistit, zda existuje sekundární ocenění sledovaných učebnic nakladatelství Infoa
- zjistit využívání P.O.P. materiálů

*Dílčí cíle dotazování jsem určila tyto:*

- zjistit nejznámější nakladatelství jazykových učebnic
- zjistit důvod výběru jazykové učebnice
- zjistit nejčastěji používanou učebnici ruského a španělského jazyka ve školách
- zjistit nejdůležitější kritérium při nákupu nové učebnice
- zjistit, jak učitelé cizího jazyka hodnotí učebnici Vremena a Colores

#### 4.1.2 Typy a zdroje informací

- a) primární – tyto informace byly získány dotazováním respondentů a pozorováním v maloobchodních prodejnách
- b) sekundární – pro následující marketingový výzkum jsem využila informace veřejně dostupné na internetu a dále interní údaje firmy

#### 4.1.3 Metoda shromažďování informací

Jako hlavní metodu shromažďování dat jsem si vybrala pozorování v maloobchodních jednotkách, konkrétně v knihkupectvích. Při výběru prodejen jsem volila metodu vhodné příležitosti.

Nástrojem druhé části výzkumu je strukturovaný dotazník. Pro dotazování jsem zvolila metodu vhodné příležitosti. Základní soubor tvoří všichni učitelé ruského a španělského jazyka na území ČR z firemní databáze. Předpokládaný výběrový soubor, z 1 000 oslovených učitelů, kvůli očekávané nízké návratnosti elektronického dotazování si stanovím cca 200 respondentů.

#### 4.1.4 Pozorování

Pro realizaci výzkumu jsem zvolila metodu pozorování v maloobchodních specializovaných prodejnách. Vytvořila jsem pozorovací arch, do kterého budu přímo v prodejnách zaznamenávat pozorované skutečnosti. Z kvantitativních ukazatelů budu sledovat zastoupení značek a jednotlivých typů učebnic, cenovou hladinu. Při pozorování kvalitativních ukazatelů budu sledovat: systém uložení, umístění produktu, nepřerušovaný

blok, merchandising, individuální a sekundární ocenění, POP materiály, čisté výrobky a čistou prodejní oblast. Pozorovací formulář je součástí přílohy č. 2.

Mezi nevýznamnější konkurenty jazykového nakladatelství Infoa, na které bude pozorování zaměřeno, patří Computer Press, Fragment, Fraus, Klett, Leda a Polygot. Také jsem do pozorování zařadila menší nakladatelství Albra, Didaktis, Jiří Mrákota a Nakladatelství PV.

#### *Vzorek prodejen*

Po konzultaci s vedením firmy Infoa bylo rozhodnuto, že výzkum pozorováním se provede minimálně v 10 prodejnách, převážně na Moravě.

#### 4.1.5 Dotazování

Pro účely druhé části výzkumu jsem zvolila metodu dotazování. V programu MS Word jsem zhotovila dotazník (viz příloha č. 6). Ten byl pak vytvořen na webových stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Dotazník bude zasílán pomocí internetového odkazu emailem.

#### 4.1.6 Časový harmonogram výzkumu

Výzkum probíhal od září 2009, kdy byl definován problém a cíl výzkumu. Podrobný časový průběh výzkumu je zaznamenán v následující tabulce.

Tab. 4.1: Časový harmonogram

<b>Činnost</b>	<b>Datum</b>
Definování problému a cíle výzkumu	Září 2009
Plán výzkumu	Říjen 2009
Volba výzkumného přístupu a metod	13. – 18. 11. 2009
Vytvoření pozorovacího formuláře	20. – 24. 11. 2009
Pretest a oprava formuláře	26. – 28. 11. 2009
Sestavení dotazníku	7. – 12. 12. 2009
Pilotáž a úprava dotazníku	13. – 17. 12. 2009
Výběr respondentů	6. 1. – 7. 1. 2010
Sběr dat dotazováním	10. 1. – 10. 3. 2010
Sběr dat pozorováním	20. 1. – 20. 3. 2010
Zpracování a analýza dat	10. 3. – 20. 3. 2010
Interpretace dat	21. 3. – 30. 3. 2010
Návrhy a doporučení	1. 4. – 10. 4. 2010

Zdroj: vlastní

#### 4.1.7 Rozpočet výzkumu

Jeden pozorovací formulář má čtyři listy a dotazník dva listy. Náklady na vytisknutí pozorovacích formulářů činí  $80 \text{ ks} \times 2 \text{ Kč} = 160 \text{ Kč}$ . Náklady na vytisknutí dotazníků činí  $30 \text{ ks} \times 2 = 60 \text{ Kč}$ . Tištěné dotazníky budou použity pouze k pilotáži. Dotazníky pro účely výzkumu budou zasílány v elektronické podobě.

#### 4.1.8 Metody analýzy

Pro zpracování dat je nutné použít výpočetní techniku, především programy MS Word a MS Excel, tiskárnu, ale také Internet.

## 4.2 Realizace marketingového výzkumu

#### 4.2.1 Navštívené prodejny

Pozorování bylo provedeno ve 12 prodejnách. Konkrétní údaje o prodejnách jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 4.2: Tabulka předpokládaných a skutečně navštívených prodejen

<b>Prodejna</b>	<b>Adresa</b>	<b>Město</b>	<b>Skutečně navštíveno</b>
Dobrovský s. r. o.	OC Vaňkovka, Ve Vaňkovce 1	BRNO	ANO
Knihkupectví	Palackého 183	CHRUDIM	ANO
Dobrovský s. r. o.	OC Olympia, Olomoucká 90 – Velký Týnec 2	OLOMOUC	ANO
Kanzelsberger	OC Haná, Kafkova 8	OLOMOUC	ANO
Kanzelsberger	OC Futurum, Novinářská 6A	OSTRAVA	ANO
Knihkupectví BETA s. r. o.	OC Avion Shopping park, Rudná 114/3114	OSTRAVA	ANO
Knihkupectví Academia	Zámecká 2	OSTRAVA	ANO
Knihkupectví Hlavní nádraží	Hlavní nádraží, Wilsonova 8	PRAHA 2	ANO
Knihkupectví	Nám. T. G. Masaryka 15	PROSTĚJOV	ANO
Knihkupectví Librex	Náměstí Míru 128/12	ŠUMPERK	ANO
Knihkupectví Patka	Žižkova 45	ZÁBŘEH	ANO
Knihkupectví BETA	OC Centro Zlín, 3. května 1170	ZLÍN	ANO

Zdroj: vlastní



Dotazník byl pomocí odkazu **<http://analiza-konkurence-na-trhu-jazykovych-ucebnic.vyplnto.cz>** zasílán emailem učitelům ruského a španělského jazyka.

#### 4.2.2 Kontrola plánu

Kontrola a následná úprava pozorovacího listu byla provedena v posledním týdnu v listopadu 2009. Pilotáž dotazníku byla provedena na vzorku 10 osob v prosinci 2009.

#### 4.2.3 Návratnost dotazníků

Pomocí emailu jsem rozeslala odkaz na dotazník, který byl uložen na serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Celkem bylo zasláno 1 000 emailů. Z tohoto počtu se ihned vrátilo 90 jako nedoručených. Celkem bylo doručeno 910 odkazů na dotazník. Po ukončení dotazování pro analýzu mám k dispozici 232 vyplněných dotazníků.

Návratnost dotazníků = 25,5 %

#### 4.2.4 Problémy vzniklé při realizaci výzkumu

Při pozorování nevznikly žádné závažné problémy. Výsledky dotazování jsou bohužel ovlivněny skutečností, že firemní databáze učitelů ruského i španělského jazyka obsahují špatné, či neúplné adresy učitelů, nebo ve většině případech emailový kontakt je pouze na sekretariát školy, ředitele, či jinou kontaktní osobu školy. Také díky neochotě respondentů je celková návratnost velmi nízká.

## 5 Analýza konkurence

Tato kapitola je rozdělena do tří částí – dotazování, pozorování a SWOT analýza. Obsahuje výsledky výzkumu strukturované v souladu s definovanými cíli zkoumání.

### 5.1 Analýza pozorování

V této kapitole jsou analyzovány údaje získané pozorováním. Výzkum byl proveden ve 12 prodejnách, podrobné informace jsou uvedeny v tab. 4.2, kapitola 4.2.1 Navštívené prodejny (viz str. 34). Postupně se zabývám numerickou distribucí, cenovou hladinou, umístěním výrobků v sekci prodejny a v regále, nepřerušovaností bloku, merchandisingem, P.O.P. materiály, akcemi, čistotou výrobku a čistotou prodejní oblasti.

#### 5.1.1 Numerická distribuce

Numerická distribuce (dále jen ND) udává v procentech podíl počtu prodejen, ve kterých se prodává hodnocená značka, k celkovému počtu prodejen, ve kterých se prodává výrobová kategorie – jazykové knihy.

ND jsem počítala pomocí vzorce (2.1) uvedeného v kapitole 2.2.1 Kvantitativní analýza (viz str. 12).

#### Numerická distribuce v jednotlivých knihkupectví

Z údajů v tabulce 5.1. je zřejmé, že nejvyšší ND v jednotlivých prodejnách mají jazykové knihy značek Computer Press, Fraus a Leda. Tyto značky mají 100 % zastoupení ve všech pozorovaných knihkupectvích. Velmi dobré zastoupení mají i firmy Fragment a Infoa. Naopak nejnižší zastoupení má Albra (SPL Práce).

Tab. 5.1: Numerická distribuce nakladatelství

<b>Nakladatelství</b>	<b>ND</b>
Computer Press	100,00%
Fraus	100,00%
Leda	100,00%
Infoa	91,67%
Fragment	83,33%
Klett	66,67%
Polyglot	58,33%
Didaktis	58,33%
Jiří Mrákota	50,00%
Nakladatelství PV	33,33%
Albra (SPL Práce)	25,00%

Zdroj: vlastní

## Numerická distribuce podle jazykových kategorií

Při pozorování jazykových knih v knihkupectví jsem sledovala šest základních jazyků (angličtina, němčina, francouzština, ruština, italština, španělština). Proto byla ND sledována u každého titulu zvlášť, a to opět i u všech konkurenčních nakladatelství firmy Infoa.

Tab. 5.2: Sledované tituly nakladatelství Infoa

Značka	Jazyk	Titul
Infoa	A	Angličtina maturitní příprava
Infoa	A	Angličtina otázky a odpovědi nejen k maturitě
Infoa	N	Němčina maturitní příprava
Infoa	N	Němčina otázky a odpovědi nejen k maturitě
Infoa	F	40 lekcí pro samouky
Infoa	I	40 lekcí pro samouky
Infoa	R	Vremena
Infoa	Š	Colores

Zdroj: vlastní

V rámci kategorie *angličtina – tituly k maturitě* jsem zaznamenala pouze 7 titulů od pěti nakladatelství. Nejvyšší ND (83,33 %) má opět nakladatelství Infoa s titulem *Angličtina maturitní příprava*. Druhá publikace – *Angličtina otázky a odpovědi nejen k maturitě* dosáhla hodnoty ND 75 %. Ostatní konkurenční společnosti mají hodnoty ND mnohem nižší.

Tab. 5.3: ND anglický jazyk

Nakladatelství	Titul	ND
Infoa	Angličtina maturitní příprava	83,33%
Infoa	Angličtina otázky a odpovědi nejen k maturitě	75,00%
Fragment	Maturitní otázky angličtina	50,00%
Didaktis	Odmaturuj z anglického jazyka	58,33%
Fragment	Maturita - angličtina	33,33%
Jiří Mrákota	Maturitní otázky z angličtiny	25,00%
Computer Press	Maturitní otázky z angličtiny s hrou Labyrint	16,67%

Zdroj: vlastní

Největší množství konkurentů pro značku Infoa se nachází v kategorii *němčina*. Sledovala jsem pouze tituly vydávané *k maturitě*. Od firmy Infoa jsem sledovala dva tituly. V této kategorii jsem zaregistrovala 8 konkurenčních učebnic pro německý jazyk od sedmi nakladatelství. Hodnoty (100 %) ND nedosáhl žádný z deseti titulů. Nejvyšší hodnotu ND (75 %) dosáhly tři tituly, a to dva od nakladatelství Infoa a jeden od nakladatelství Fraus. Důležitým zjištěním bylo, že nejnižší ND dosáhlo nakladatelství Polyglot.

Tab. 5.4: ND německý jazyk

Nakladatelství	Titul	ND
Fraus	Maturitní témata v němčině	75,00%
Infoa	Němčina maturitní příprava	75,00%
Infoa	Němčina otázky a odpovědi nejen k maturitě	75,00%
Didaktis	Odmaturuj z německého jazyka	50,00%
Klett	K nové maturitě bez obav	50,00%
Fragment	Maturita z němčiny	41,67%
Jiří Mrákota	Maturitní otázky z němčiny	41,67%
Fragment	Maturita - němčina	33,33%
Nakladatelství PV	Němčina - edice maturita	33,33%
Polyglot	Nová cvičebnice německé gramatiky	25,00%

Zdroj: vlastní

Další zvolená kategorie pro pozorování se nazývá *učebnice ruského jazyka*. Zde jsem sledovala 6 titulů konkurenčních nakladatelství. Nejvyšší hodnoty ND (91,67 %) zde dosáhla učebnice Raduga po-novomu od nakladatelství Fraus. Na druhém místě s ND v hodnotě 75 % se nachází tituly nakladatelství Infoa a Leda, tedy Vremena a Ruština (nejen) pro samouky. Za zmínku také stojí kniha Učebnice současné ruštiny od firmy Computer Press, jejíž ND má hodnotu 66,67 %.

Tab. 5.5: ND ruský jazyk

Nakladatelství	Titul	ND
Fraus	Raduga po-novomu	91,67%
Infoa	Vremena	75,00%
Leda	Ruština (nejen) pro samouky	75,00%
Computer Press	Učebnice současné ruštiny	66,67%
Polyglot	Cvičebnice ruské gramatiky	41,67%
Albra	Pojechali	25,00%
Fragment	Ruský jazyk v kostce	25,00%

Zdroj: vlastní

U následujících dvou kategorií lze říci, že z českých nakladatelství konkuruje společnosti Infoa nejméně titulů, konkrétně vždy 4 knihy od tří firem.

V kategorii *učebnice francouzského jazyka* dosáhl nejvyšší hodnoty ND titul nakladatelství Infoa - 40 lekcí pro samouky, právě 91,67 %. Společnost Leda vydává dva tituly, a to Francouzština (nejen) pro samouky a učebnice On y va. První z jmenovaných získala 75 % ND. Nejnižší hodnoty ND dosáhla Cvičebnice francouzské gramatiky od Polyglotu.

Tab. 5.6: ND francouzský jazyk

Nakladatelství	Titul	ND
Infoa	40 lekcí pro samouky	91,67%
Leda	Francouzština (nejen) pro samouky	75,00%
Fragment	Francouzština pro samouky	50,00%
Leda	On y va	50,00%
Polyglot	Cvičebnice francouzské gramatiky	16,67%

Zdroj: vlastní

U kategorie *učebnice italského jazyka* nejvyšší hodnoty ND dosáhly hned tři tituly - Učebnice současné italštiny od Computer Press, 40 lekcí pro samouky od nakladatelství Infoa a Italština (nejen) pro samouky, všechny shodně 66,67 %.

Tab. 5.7: ND italský jazyk

Nakladatelství	Titul	ND
Computer Press	Učebnice současné italštiny	66,67%
Infoa	40 lekcí pro samouky	66,67%
Leda	Italština (nejen) pro samouky	66,67%
Leda	Italština	50,00%
Fraus	Ecco gli italiani	16,67%

Zdroj: vlastní

Poslední kategorie se nazývá *učebnice španělského jazyka*. Zaznamenala jsem 5 konkurenčních titulů od čtyř společností. Hodnoty 100 % ND zde nedosáhlo žádné nakladatelství. Nejvyšší hodnotou ND bylo 75 % u titulu Učebnice současné španělštiny od Computer Press. Druhé nejvyšší hodnoty ND, právě 66,67 %, dosáhla učebnice Colores. Nakladatelství Leda a Klett dosáhly shodné ND, 50 %.

Tab. 5.8: ND španělský jazyk

Nakladatelství	Titul	ND
Computer Press	Učebnice současné španělštiny	75,00%
Infoa	Colores	66,67%
Klett	Aventura	50,00%
Leda	Španělština (nejen) pro samouky	50,00%
Leda	Španělština	50,00%
Fraus	Fiesta nueva	41,67%

Zdroj: vlastní

Žádné nakladatelství nedosáhlo maximální možné hodnoty ND 100 %. Jazykové nakladatelství Infoa v porovnání s konkurenčními firmami dosahuje vysokých hodnot. Avšak ani jeden z jejich titulů nedosahuje 100 % hodnoty ND. Nejnižší hodnoty ND dosahují tituly pro španělský a italský jazyk, což je zcela jistě způsobeno tím, že tyto dva jazyky nejsou doposud na vysoké úrovni oblíbenosti jako dva hlavní světové jazyky - anglický a německý.

Dále lze říci, že se v knihkupectvích vyskytují nejčastěji tituly od nakladatelství Computer Press, Fraus, Infoa a Leda.

### 5.1.2 Cenová hladina

Při analýze cenové hladiny porovnávám průměrné ceny produktů. V rámci výzkumu jsem sledovala ceny 40 knih u jedenácti nakladatelství jazykových učebnic. Ze získaných údajů jsem poté vypočítala průměrnou cenu každé knihy.

**Individuální ocenění** znamená, že všechny tituly by měly být označeny cenovkou, nebo existuje jinak viditelné či jasné označení ceny. Toto pravidlo bylo dodrženo v devíti knihkupectvích, konkrétně: Dobrovský s. r. o. (Brno, Olomouc), Kanzelsberger (Olomouc, Ostrava), Knihkupectví Librex (Šumperk), Knihkupectví Patka (Zábřeh), Knihkupectví Hlavní nádraží (Praha), Knihkupectví (Chrudim), Knihkupectví Beta s. r. o. (Ostrava), Knihkupectví (Prostějov).

**Sekundární ocenění** se nenacházelo v žádném knihkupectví.

### Cenová hladina jednotlivých titulů podle jazykových kategorií

V této analýze jsem knihy rozdělila opět podle jazykových kategorií a také podle jejich formátu na další dvě skupiny – A4 a A5. Formát A4 zahrnuje i tituly o několik centimetrů menší a ke skupině A5 jsem přiřadila i formát B5 (pouze dva tituly).

Nejlevnější knihou v kategorii *angličtina k maturitě* je titul Maturita – angličtina od nakladatelství Fragment. Naopak nejdražší knihu má Computer Press, kdy maturitní otázky z angličtiny jsou prodávány společně s hrou Labyrint. Ceny ostatních titulů se pohybují v rozmezí 149 – 299 Kč.

Tab. 5.9: Průměrná cena titulů angličtina k maturitě

Nakladatelství	Titul	Průměrná cena [Kč]	
		Formát A4	Formát A5
Computer Press	Maturitní otázky z angličtiny s hrou Labyrint	895,00	x
Didaktis	Odmaturuj z anglického jazyka	x	207,57
Fragment	Maturita - angličtina	129,00	x
Fragment	Maturitní otázky angličtina	149,00	x
Infoa	Angličtina maturitní příprava	299,00	x
Infoa	Angličtina otázky a odpovědi nejen k maturitě	299,00	x
Jiří Mrákota	Maturitní otázky z angličtiny	252,00	x

Zdroj: vlastní

V kategorii *němčina k maturitě* jsem sledovala ceny deseti titulů. Nejdražší kniha s průměrnou cenou 315 Kč má název *K nové maturitě bez obav*, nejlevnější je *Maturita z němčiny* od nakladatelství Fragment. Tituly nakladatelství Infoa se řadí spíše k těm dražším.

Tab. 5.10: Průměrná cena titulů němčina k maturitě

Nakladatelství	Titul	Průměrná cena [Kč]	
		Formát A4	Formát A5
Didaktis	Odmaturuj z německého jazyka	x	209,00
Fragment	Maturita - němčina	164,00	x
Fragment	Maturita z němčiny	119,00	x
Fraus	Maturitní témata v němčině	139,00	x
Infoa	Němčina maturitní příprava	299,00	x
Infoa	Němčina otázky a odpovědi nejen k maturitě	299,00	x
Jiří Mrákota	Maturitní otázky z němčiny	189,00	x
Klett	K nové maturitě bez obav	315,00	x
Nakladatelství PV	Němčina - edice maturita	199,00	x
Polyglot	Nová cvičebnice německé gramatiky	310,00	x

Zdroj: vlastní

Průměrné ceny *učebnic ruského jazyka* se nacházejí v intervalu od 149 Kč do 553,75 Kč. Nejdražší učebnicí ruského jazyka je *Učebnice současné ruštiny* od firmy Computer Press. Nejlevnější je učebnice od Fragmentu, na druhém místě od Infoi.

Tab. 5.11: Průměrná cena titulů učebnice ruského jazyka

Nakladatelství	Titul	Průměrná cena [Kč]	
		Formát A4	Formát A5
Albra	Pojechali	259,00	x
Computer Press	Učebnice současné ruštiny	553,75	x
Fragment	Ruský jazyk v kostce	149,00	x
Fraus	Raduga po-novomu	220,82	x
Infoa	Vremena	199,00	x
Leda	Ruština (nejen) pro samouky	x	499,00
Polyglot	Cvičebnice ruské gramatiky	368,80	x

Zdroj: vlastní

V kategorii *učebnice francouzského jazyka* jsou tři tituly formátu A5, kdy nejlevnější je kniha 40 lekcí pro samouky od nakladatelství Infoa. Ačkoliv firma Leda vydává dvě učebnice, každá jiného formátu, jejich průměrná cena je stejná.

Tab. 5.12: Průměrná cena titulů učebnice francouzského jazyka

Nakladatelství	Titul	Průměrná cena [Kč]	
		Formát A4	Formát A5
Fragment	Francouzština pro samouky	x	399,00
Infoa	40 lekcí pro samouky	x	299,00
Leda	On y va	499,00	x
Leda	Francouzština (nejen) pro samouky	x	499,00
Polyglot	Cvičebnice francouzské gramatiky	318,00	

Zdroj: vlastní

*Učebnice italského jazyka* se dají pořídit v cenovém rozmezí od 259 Kč do 599 Kč. Nejlevnějším titulem je *Ecco gli italiani* od nakladatelství Fraus. Nejdražší je *Italština* od Leda, jejíž průměrná cena činí 599 Kč.

Tab. 5.13: Průměrná cena titulů učebnice italského jazyka

Nakladatelství	Titul	Průměrná cena [Kč]	
		Formát A4	Formát A5
Computer Press	Učebnice současné italštiny	469,00	x
Fraus	Ecco gli italiani	259,00	x
Infoa	40 lekcí pro samouky	x	299,00
Leda	Italština	x	599,00
Leda	Italština (nejen) pro samouky	x	499,00

Zdroj: vlastní

Poslední kategorie, *učebnice španělského jazyka*, zahrnuje šest knih, kdy právě každý formát obsahuje právě tři. Nejlevnější kniha je *Colores* od nakladatelství Infoa. Ceny za knihy formátu A5 se pohybují v rozmezí od 489 Kč do 599 Kč.

Tab. 5.14: Průměrná cena titulů učebnice španělského jazyka

Nakladatelství	Titul	Průměrná cena [Kč]	
		Formát A4	Formát A5
Computer press	Učebnice současné španělštiny	472,33	x
Fraus	Fiesta nueva	395,00	x
Infoa	Colores	299,00	x
Klett	Aventura	x	489,00
Leda	Španělština (nejen) pro samouky	x	499,00
Leda	Španělština	x	599,00

Zdroj: vlastní

Průměrná cena titulů Infoa je 299 Kč, výjimkou je pouze učebnice ruského jazyka *Vremena*, kterou lze v knihkupectví pořídit za 199 Kč.

### Cenová hladina podle formátu učebnic

Knihy nejsou vždy stejného rozměru a identického obsahu. Například nakladatelství Didaktis vydává učebnice formátu B5. Nejčastější je ale formát A4 a A5, proto jsem vypočítala průměrnou cenu i za tyto dvě skupiny.

Pro velké množství údajů nejsou tabulky uvedeny v textu, ale součástí přílohy č. 3.

#### *Učebnice formátu A4*

Nejlevnější knihy vydává Fragment, např. titul *Maturita* z němčiny lze pořídit již za 119 Kč. Nejdražší jsou učebnice od nakladatelství Computer Press. (viz příloha č. 3, tab. č. 1)



### *Učebnice formátu A5*

Nejlevnější tituly formátu A5, popřípadě a B5, vydává nakladatelství Didaktis, naopak nejdražší je nakladatelství Leda. Jejich učebnice se pohybují v rozmezí 499 Kč až 599 Kč. (viz příloha č. 3, tab. č. 2)

#### 5.1.3 Umístění jazykových učebnic v knihkupectví

##### **Umístění výrobku v sekci prodejny**

Toto hledisko je velice důležité z důvodu orientace zákazníka v určité prodejně. Podle typu prodáváných výrobků je prostor prodejny rozdělen na určité části – sekce, do kterých jsou soustředěny výrobky stejného charakteru. Právě tento faktor dodává prodejně přehlednost a systematičnost.

Pozorování bylo zaměřeno na jazykové tituly v knihkupectvích. Sledované knihy se vyskytovaly v osmi sekcích – jazyková literatura (nebo podobné názvy - jazykové učebnice, cizojazyčné knihy), učebnice, anglický jazyk, německý jazyk, ruský jazyk, francouzský jazyk, italský jazyk, španělský jazyk. Pokud se knihy nenacházely v žádné z těchto sekcí, nebo byly vystaveny na jiných místech v prodejně, zvolila jsem ve formuláři sekci „jiné“. Podrobné údaje jsou součástí přílohy č. 4, tab. č. 3.

Z výzkumu vyplývá, že rozmístění knih do sekcí je ovlivněno velikostí prodejny. Ve větších městech bývají knihkupectví situovány do obchodních center, v menších městech se vyskytují spíše menší samostatné prodejny.

Ve sledovaných prodejnách se jazykové tituly nevyskytovaly na 100 % v jedné sekci. Nejvyšších hodnot dosahovala sekce jazyková literatura.

Největší procentové zastoupení v této sekci má Leda a Polyglot s 80 %. Nakladatelství Infoa je nejvíce zastoupeno rovněž v sekci jazyková literatura (56,16 %). Podstatné umístění se nachází i v sekci učebnice, právě 16,44 %. Nejnižší zastoupení má v sekci španělský jazyk (1,37 %).

Všeobecně lze konstatovat, že čím více knih jazykové nakladatelství vydává, tím jsou rozděleny do více sekcí.

##### **Sekundární umístění**

Zjišťovala jsem, zda některé tituly pozorovaných nakladatelství jsou umístěny i v jiném sektoru prodejny, např. otočné stojany, zvláštní police, stolky aj. Z tabulky jasně vyplývá, že největší procentuální podíl v sekundárním umístění má firma Klett s 16,67 %.

Další místa patří nakladatelství Infoa s 15,07 % a společností Computer Press a Fraus, obě dosáhly shodně 14,81 %. Podíl titulů nakladatelství Leda v sekundárním umístění je 5,88 %.

Zbylé tituly konkurenčních nakladatelství jsou umístovány pouze na jedno místo v hlavních regálech.

Tab. 5.15: Primární a sekundární umístění

Nakladatelství	Primární umístění	Sekundární umístění
Albra	100,00%	x
Computer Press	85,19%	14,81%
Didaktis	100,00%	x
Fragment	100,00%	x
Fraus	85,19%	14,81%
Infoa	84,93%	15,07%
Leda	94,12%	5,88%
Polyglot	100,00%	x
Jiří Mrákota	100,00%	x
Klett	83,33%	16,67%
Nakladatelství PV	100,00%	x

Zdroj: vlastní

#### *Sekundární umístění podle titulů*

Při analýze sekundárního umístění podle konkrétních titulů jsem sledovala procentní podíly všech, které byly umístěny i v jiné části prodejny, tzn. sekundární umístění. Zjištěné údaje jsou součástí přílohy č. 4, tab. č. 5. Pro větší přehlednost nejsou uvedeny tituly, které měly pouze primární umístění.

V pozorovaných knihkupectvích mělo sekundární umístění 16 titulů. Nevyššího procenta dosáhlo nakladatelství Fraus s titulem Fiesta nueva (60 %). Procentuální podíl sekundárního umístění u ostatních konkurenčních titulů se nachází v rozmezí od 9,09 % do 22,22 %.

Nakladatelství Infoa má nejvyšší procentuální podíl sekundárního umístění u knih Angličtina otázky a odpovědi nejen k maturitě a Němčina otázky a odpovědi nejen k maturitě, shodně 22,22 %.

#### **Umístění v regále**

*Vertikální umístění* určuje, v jaké výšce v regále je zboží vystaveno. Při pozorování v knihkupectví jsem sledovala pět pásem u vybraných jazykových knih, kdy rozhodující je pásmo v úrovni očí. Zjištěné údaje jsou součástí přílohy č. 4, tab. č. 4.

Z tabulky vyplývá, že v úrovni očí se nejvíce vyskytují tituly nakladatelství Didaktis (53,85 %). U ostatních společností je podíl výskytu v tomto pásmu dokonce nižší než 40 %.

Firma Fraus se nejvíce vyskytuje ve dvou pásmech, a to úroveň k uchopení a úroveň kolen (shodně 33,33 %). Nakladatelství Infoa se nejčastěji objevuje v pásnu k uchopení (35,21 %). Vysoké zastoupení má ale i v úrovni kolen. V pásnu nad úrovní očí se knihy vyskytují zcela výjimečně, například ve sledovaných prodejnách pouze tituly nakladatelství Leda ze 2 %. Ostatní společnosti dosáhly příznivějších výsledků, jelikož se v tomto pásnu vůbec nevyskytovaly.

*Horizontální umístění* výrobku v regále se měří podle počtu obsazených pozic, tzv. facingů. Čím vyšší množství pozic, tím vyšší pravděpodobnost nákupu. Podle odborné literatury je optimální počet asi 6 facingů pro produkt. Dle mého názoru je ale tento počet facingů u produktů, jako jsou knihy, příliš vysoký.

Tab. 5.16: Průměrný počet facingů u jednotlivých nakladatelství

Nakladatelství	Průměrný počet facingů
Infoa	14,83
Leda	7,5
Fraus	6,08
Computer Press	6
Fragment	5,41
Didaktis	3,25
Klett	1,5
Polyglot	1
Jiří Mrákota	0,75
Nakladatelství PV	0,67
Albra (SPL Práce)	0,5

Zdroj: vlastní

Nejvyššího průměrného počtu facingů (14,83) v pozorovaných knihkupectvích dosahuje nakladatelství Infoa. To je zcela jistě způsobeno širokou a pestrou nabídkou jazykových knih, šesti světových jazyků. Pozitivních výsledků dosahuje i nakladatelství Leda (7,5 facingů). Computer Press a Fraus dosahovali přibližně stejného průměrného počtu facingů (6 - 6,08), což jsou největší konkurenti. Společnosti Klett, Polyglot, Albra, Jiří Mrákota a Nakladatelství PV dosahovaly velmi nízkého počtu facingů, tj. méně než 2.

Výsledky jsem opět analyzovala i podle jazykových kategorií. Podrobné údaje jsou uvedeny v tabulkách č. 6 až 11, příloha č. 5.

V rámci kategorie *angličtina k maturitě* mají nejvyšší průměrný počet facingů dva tituly nakladatelství Infoa, které mají 1,76 obsazených pozic. Dobrého výsledku dosahuje také nakladatelství Didaktis. Naopak nejméně obsazených pozic v této skupině má Computer Press, pouze 0,17.

U kategorie *němčina k maturitě* pět titulů má v průměru více než 1 obsazenou pozici. Nejvyššího počtu facingů dosáhla kniha *Němčina otázky a odpovědi* nejen k maturitě, právě dva facingy. Nakladatelství Polyglot získalo v průměru dokonce jen 0,42 facingů.

Nejvíce obsazených hodnot, v kategorii *učebnice ruského jazyka*, dosahuje titul *Raduga* po-novomu od nakladatelství Fraus (3,83). Firma Infoa má v porovnání s ostatními konkurenty vyšší zastoupení, právě 2,67 facingů. Nejméně obsazených pozic má Fragment.

V kategorii *učebnice francouzského jazyka* dosahuje nejvyššího počtu facingů nakladatelství Infoa. Firma Leda dosahuje také pozitivních výsledků, obě její knihy mají v průměru více než jednu obsazenou pozici. Nejméně obsazených pozic má Polyglot.

Největší počet facingů v kategorii *učebnice italského jazyka* dosahuje Computer Press (1,83), na druhém místě je nakladatelství Infoa. Nejméně pozic má Fraus.

V rámci kategorie *učebnice španělského jazyka* získal nejvyšší počet obsazených pozic opět Computer Press (2,25). Titul nakladatelství Infoa dosáhl 1,75 facingů. Společnost Fraus má v průměru jednu obsazenou pozici u titulu *Fiesta nueva*. Ostatní konkurenti dosahují nižšího počtu facingů než 1.

### Nepřerušovaný blok

Nepřerušovaný blok znamená dodržení pravidla, že všechny knihy některého z nakladatelství jsou uspořádány v jednom bloku bez přerušení konkurenčními firmami.

Toto pravidlo se dodržuje obtížně. Zákazníci v knihkupectví si např. knihu vytáhnou z regálu, prohlédnou, a když si ji nekoupí, málokdy ji vrátí na původní místo. Nejlépe toto pravidlo dodržují v knihkupectví Dobrovský, které sídlí v OC Olympia Olomouc.

Nejllepší výsledek zaznamenalo nakladatelství Infoa. Dokonce ve třech prodejnách se nacházel blok jejich titulů bez přerušení jakéhokoliv konkurenčního nakladatelství.

Tab. 5.17: Nepřerušovaný blok

Nakladatelství	Nepřerušovaný blok
Infoa	25,00%
Fraus	16,67%
Didaktis	8,33%
Computer Press	8,33%
Fragment	8,33%
Klett	8,33%
Leda	8,33%
Polyglot	8,33%
Jiří Mrákota	0,00%
Nakladatelství PV	0,00%
Albra	0,00%

Zdroj: vlastní

#### 5.1.4 Merchandising

Merchandising vytváří soubor činností, které souvisejí s prezentací výrobků v maloobchodních prodejnách. Prezentace zboží v místě prodeje je velmi důležitá, působí psychologicky na zákazníka.

Nejlepší merchandising mají nakladatelství Infoa a Leda. Firma Infoa zcela jistě zaujme zákazníka skutečností, že obálky jejich titulů mají z velké části nezaměnitelnou výraznou žlutou barvu.

Na druhé straně je firma Polyglot, jejíž tituly jsou velice nevýrazné, často umístovány do spodních polic.

Tab. 5.18: Merchandising

Nakladatelství	Špatná úroveň	Dobrá úroveň	Celkem
Albra	25,00%	75,00%	100,00%
Computer Press	37,04%	62,96%	100,00%
Didaktis	46,15%	53,85%	100,00%
Fragment	50,00%	50,00%	100,00%
Fraus	25,93%	74,07%	100,00%
Infoa	13,70%	86,30%	100,00%
Leda	14,00%	86,00%	100,00%
Polyglot	80,00%	20,00%	100,00%
Jiří Mrákota	62,50%	37,50%	100,00%
Klett	25,00%	75,00%	100,00%
Nakladatelství PV	75,00%	25,00%	100,00%

Zdroj: vlastní

#### 5.1.5 P. O. P. materiály

Dalším faktorem při výzkumu bylo i sledování výskytu POP materiálů, které patří do marketingové komunikace firmy. Prostředky POP (point of purchase) hodnotí místo nákupu a jak je vnímáno z pohledu zákazníka. Mezi POP materiály řadíme vše, co je schopné přitáhnout zákazníka k prodávanému výrobku přímo v nákupním prostoru, např.: umístění a uspořádání zboží, letáky, plakáty, makety, označení lišty, čelo regálu, speciální stojan přímo pro konkrétní značku apod.

V pozorovaných prodejnách se POP materiály nacházely zřídka. Z celkového počtu (12 knihkupectví) se POPM nacházely pouze v 41,67 % prodejnách. Pouze čtyři nakladatelství používají tyto prvky marketingové komunikace. Největší procentuální podíl POPM má Computer Press s 33,33 %, dále Leda s 16,67 % a na pomyslné třetí místo se řadí Fraus a Infoa, obě nakladatelství shodně s 8,33 %. Firmy, které neměly v pozorovaných prodejnách POP materiály, nejsou v následující tabulce uvedeny.

Tab. 5.19: Výskyt POP materiálů

<b>Nakladatelství</b>	<b>Computer Press</b>	<b>Fraus</b>	<b>Infoa</b>	<b>Leda</b>
<b>POPM</b>	33,33%	8,33%	8,33%	16,67%

Zdroj: vlastní

Nejčastějšími POP materiály, které se v knihkupectví nacházely, byly plakáty a rolovací bannery. Například nakladatelství Computer Press měl čtyři plakáty.

## Akce

Většina plakátů, které byly vystaveny v navštívených prodejnách, byly propagací nějaké akce či slevy.

Plakáty nakladatelství Computer Press upozorňovaly na slevu 20% na vybrané tituly. Firma Infoa propagovala své tituly, které jsou určeny k novým maturitám.

Tab. 5.20: Akce nakladatelství

<b>Nakladatelství</b>	<b>Computer Press</b>	<b>Fraus</b>	<b>Infoa</b>	<b>Leda</b>
<b>AKCE</b>	25,00%	8,33%	8,33%	8,33%

Zdroj: vlastní

### 5.1.6 Čisté výrobky a čistá prodejní oblast

Jako poslední faktor jsem sledovala, zda jsou výrobky čisté a zda se nacházejí v čisté prodejní oblasti. V jedenácti prodejnách bylo vše v pořádku u každého titulu.

V knihkupectví Dobrovský s. r. o., které se nachází v OC Vaňkovka v Brně, bylo pár titulů poničených a i trochu špinavých. Také tam měly hodně starších vydání, některé tituly vypadaly použité.

## 5.2 Analýza dotazování

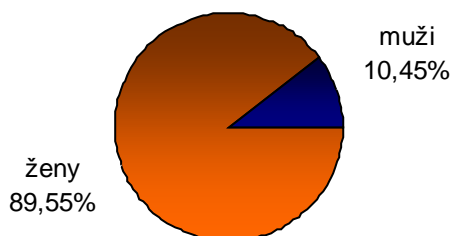
Následující údaje byly získány elektronickým dotazováním. Analýza je provedena na základě vyplněných dotazníků od 232 respondentů. Absolutní a relativní četnosti jsou uvedeny v příloze č. 7.

### 5.2.1 Struktura respondentů

#### *Rozdělení podle pohlaví*

Dotazníky byly zasílány učitelům ruského a španělského jazyka. Z celkového počtu respondentů bylo 89,55 % žen a pouze 10,45 % mužů. Myslím si, že důvodem takového složení je skutečnost, že v oboru školství pracují spíše ženy než muži.

Obr. 5.1: Pohlaví

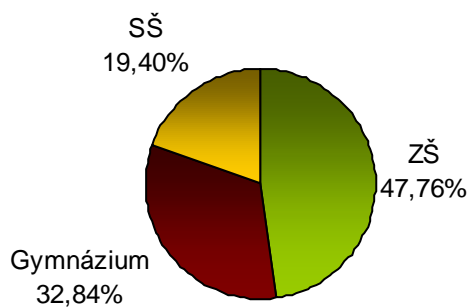


Zdroj: vlastní

#### *Rozdělení podle typu školy*

V předposlední otázce respondenti také odpovídali, na které škole vyučují. Největší počet dotázaných působí na základní škole (47,76 %), dále 32,84 % respondentů učí na gymnáziu a 19,4 % na jiné střední škole.

Obr. 5.2: Typ školy

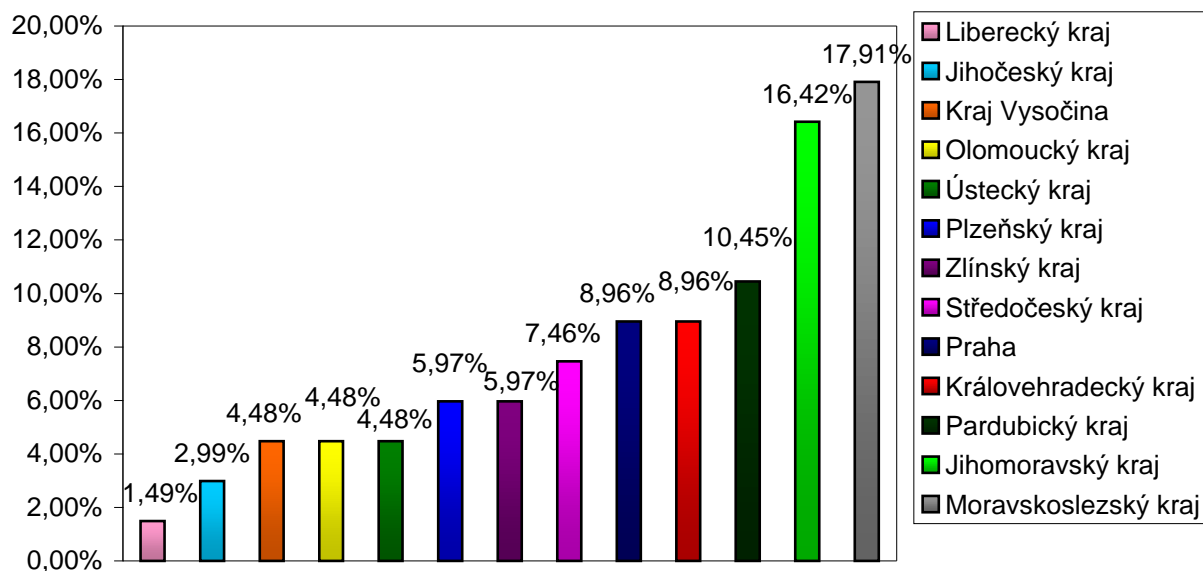


Zdroj: vlastní

### *Rozdělení podle krajů*

Největší podíl respondentů má Moravskoslezský kraj s 17,91 %. Hned za ním je Jihomoravský kraj se 16,42 %. Na třetím místě s hodnotou 10,45 % je Pardubický kraj. Naopak z Karlovarského kraje není ani jeden respondent.

Obr. 5.3: Kraj



Zdroj: vlastní



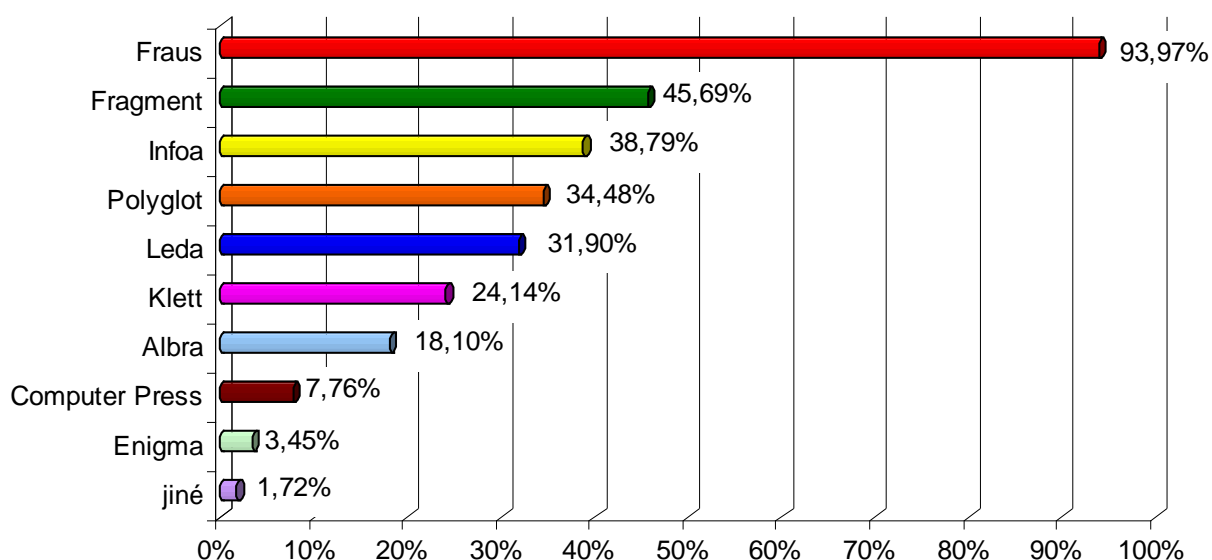
### 5.2.2 Věcné otázky

#### Otázka č. 1: Které české nakladatelství jazykových učebnic znáte?

Tato otázka měla zjistit, které české nakladatelství jazykových učebnic respondenti nejvíce znají. Byli požádáni, aby vybrali z devíti uvedených variant maximálně tři nejznámější, či dopsali jiné nakladatelství pro ně známé.

Z výzkumu vyplývá, že na prvních třech místech jsou nakladatelství Fraus (93,97%), Fragment (45,69 %) a Infoa (38,79 %). Naopak nejméně známá je firma Enigma. V možnosti jiné byli rovněž uvedeny firmy SPN a Fortuna.

Obr. 5.4: Nejznámější nakladatelství



Zdroj: vlastní

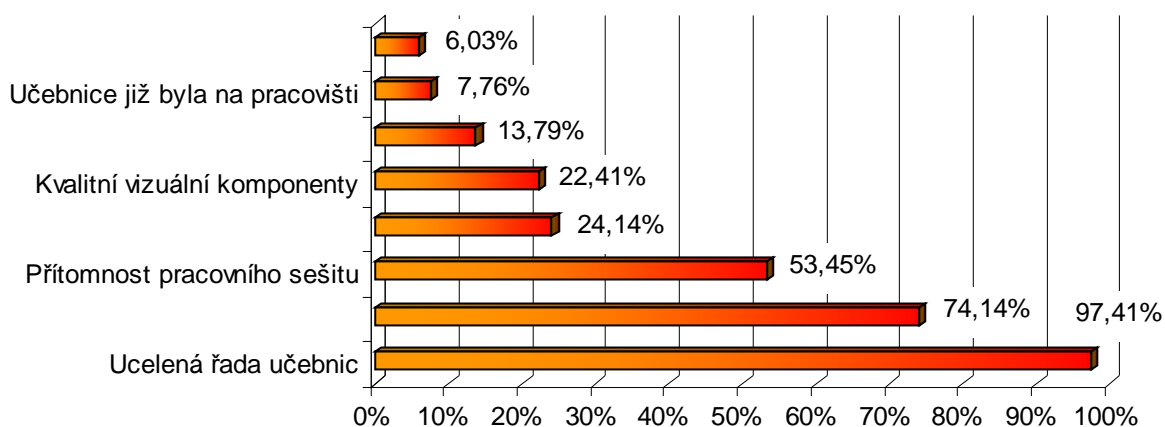
#### Otázka č 2: Jaké jsou důvody výběru učebnic?

V této otázce respondenti uváděli důvody výběru učebnice, ze které vyučují ruský či španělský jazyk.

Největší procento dotázaných za hlavní důvod výběru učebnic uvádí třetí variantu v dotazníku, tj. *ucelená řada učebnic*. Dalšími podstatnými faktory jsou *přehlednost* a *přítomnost pracovního sešitu*. V 7,76 % byla učebnice cizího jazyka při příchodu vyučujícího již na pracovišti.

Respondenti mohli rovněž napsat vlastní důvod výběru, kdy nejčastějšími odpověďmi byly buď *dobré reference*, nebo zjištění, že *jiné učebnice nejsou na trhu*.

Obr. 5.5: Důvody výběru učebnice

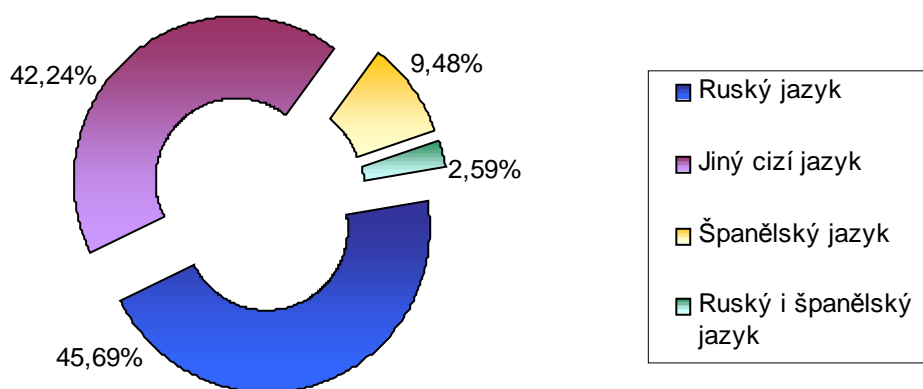


Zdroj: vlastní

### Otázka č. 3: Jaký cizí jazyk vyučujete?

Tato otázka byla třídící. Ze všech respondentů právě 45,69 % učí ruský jazyk, 9,48 % španělský a 2,59 % oba jazyky. 42,24 % dotazovaných uvedlo, že vyučuje jiný cizí jazyk. To je způsobeno skutečností, že firemní databáze učitelů ruského i španělského jazyka obsahují špatné, či neúplné adresy učitelů, nebo ve většině případech emailový kontakt je pouze na sekretariát školy, ředitele či jinou kontaktní osobu školy.

Obr. 5.6: Rozdělení respondentů dle vyučovaného jazyka



Zdroj: vlastní

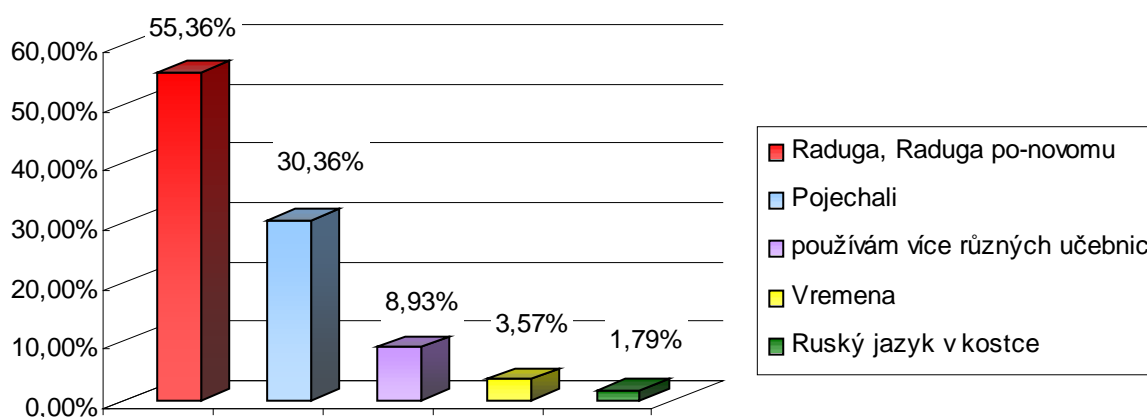
### Otázka č. 4: Používáte k výuce cizího jazyka učebnici? Pokud ano, jakou?

Tato otázka zjišťovala, které učebnice jsou nejčastěji ve školách používány k výuce. Odpovídalo na ni 112 učitelů ruského a 28 učitelů španělského jazyka.

## Ruský jazyk

Největší podíl mají učebnice Raduga a Raduga po-novomu od nakladatelství Fraus, právě 55,36 %. Druhé místo patří učebnici Pojechali s 30,36 %, která je určená pouze pro základní školy. Učebnice Vremena od firmy Infoa je používána pouze čtyřmi učiteli, tj. 3,57 % z celkového počtu učitelů ruského jazyka. 8,93 % učitelů RJ uvedlo, že využívá více různých učebnic. Naopak knihy Ruština – učebnice cvičebnice, Cvičebnice ruské gramatiky a Ruština (nejen) pro samouky nebyly respondenty vůbec označeny.

Obr. 5.7: Učebnice pro ruský jazyk



Zdroj: vlastní

Pro větší přehlednost jsem využila třídění druhého stupně. Z grafu je patrné, jak již bylo zmíněno, že na základních školách se učí z knihy Pojechali (59,65 %). Na gymnáziích a středních školách více než 70 % obdržela učebnice Raduga.

Tab. 5.21: Učebnice pro ruský jazyk dle typu školy

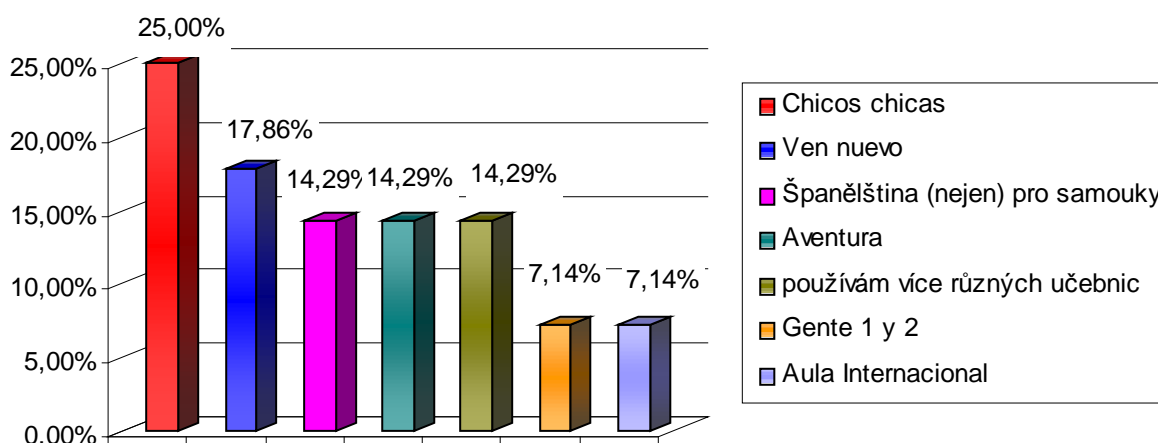
Typ školy	ZŠ	G	SŠ
Učebnice			
Raduga, Raduga po-novomu	33,33%	72,73%	86,36%
Pojechali	59,65%	-	-
používám více různých učebnic	7,02%	9,09%	13,64%
Vremena	-	12,12%	-
Ruský jazyk v kostce	-	6,06%	-

Zdroj: vlastní

## Španělský jazyk

Podle učebnice Chicos chicas vyučuje sedm respondentů, což je 25 %. Druhou nejpoužívanější učebnicí je Ven nuevo opět od firmy Fraus s podílem 17,86 %. Shodného podílu, tj. 14,29 %, dosáhly učebnice Španělština (nejen) pro samouky od nakladatelství Leda a Aventura od nakladatelství Klett. Také 14,29 % učitelů uvádí, že pro výuku používá více různých učebnic. Novou učebnicí Colores od firmy Infoa, která byla propagována již od dubna 2009 a na trh uvedena ještě před zářím 2009, nepoužívá žádný z respondentů.

Obr. 5.8: Učebnice pro španělský jazyk



Zdroj: vlastní

Opět jsem provedla třídění druhého stupně. Z tabulky 5.2 je patrné, že respondenti, kteří vyučují na ZŠ, používají pouze knihu Chicos chicas. 38,46 % respondentů z gymnázia učí podle Ven nuevo. Učitelé ze středních škol z 50 % vyučují podle Španělštiny (nejen) pro samouky a dalších 50 % používá více různých učebnic.

Tab. 5.22: Učebnice pro španělský jazyk dle typu školy

Typ školy	ZŠ	G	SŠ
Učebnice			
Ven nuevo	-	38,46%	-
Španělština (nejen) pro samouky	-	-	50,00%
Aventura	-	30,77%	-
Chicos chicas	100,00%	-	-
používám více různých učebnic	-	-	50,00%
Gente 1 y 2	-	15,38%	-
Aula Internacional	-	15,38%	-

Zdroj: vlastní

### Otázka č. 5: K jakým účelům využíváte učebnici?

Respondenti měli k daným faktorům přiřadit hodnoty 1 až 5, kdy 1 = nejvíce využívají, 5 = nejméně využívají.

Nejlépe byl hodnocen faktor *příprava na vyučování*, který obdržel sice průměrnou známku 2,203, ale jeho rozptyl byl 1,287. Na druhém místě je *práce ve vyučování* s průměrnou známkou 2,063 a rozptylem 1,309. Naopak nejhůře byl hodnocen faktor *kopírování cvičení, článků aj. pro žáky*, který má průměrnou známku 3,109 a rozptyl 3,035. Dle mého názoru je tato známka ovlivněna tím, že většina žáků si koupí učebnici a k ní i pracovní sešit. Tudíž učitelé kopírují materiály spíše z učebnic určených pouze pro vyučujícího.

Tab. 5.23: Využívání učebnic

Odpověď	Průměr	Rozptyl
Příprava na vyučování	2,203	1,287
Práce ve vyučovacích hodinách	2,063	1,309
Zadávání úkolů při výuce	2,156	1,038
Tvorba tematických plánů	2,359	2,011
Domácí práce žáků	2,516	1,5
Opakování učiva	2,391	1,394
Kopírování cvičení, článků aj. pro žáky	3,109	3,035

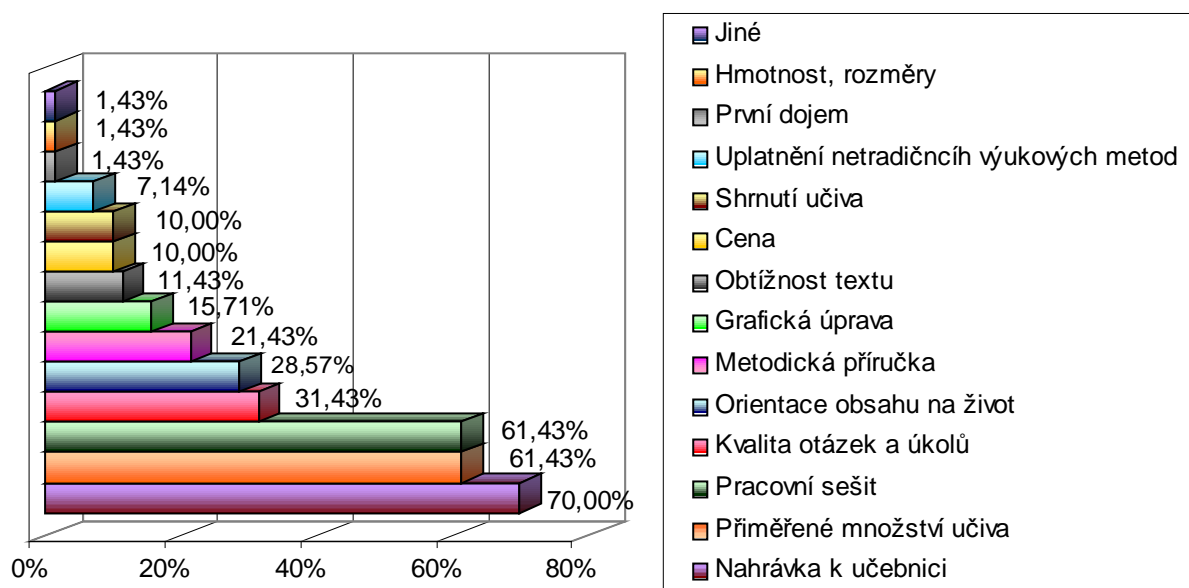
Zdroj: vlastní

### Otázka č. 6: Jaká jsou nejdůležitější kritéria při výběru/nákupu nové jazykové učebnice?

Respondenti měli vybrat maximálně tři kritéria, která jsou pro ně nejdůležitější při výběru či koupi nové jazykové učebnice. Měli na výběr ze 14 variant, nebo mohli dopsat vlastní kritérium.

Z následujícího grafu vyplývá, že třemi nejdůležitějšími faktory jsou *nahrávka k učebnici* (70 %), *přiměřené množství učiva* a *pracovní sešit* (oba shodně 61,43 %). Naopak *hmotnost*, *rozměry* a *první dojem* jsou méně důležité. U možnosti napsat vlastní kritérium dva respondenti uvedli, že je pro ně důležité *celkové pojetí učebního komplexu* (tzn. mnoho faktorů dohromady - učebnice, pracovní sešit, nahrávka, metodická příručka, učivo, kvalita aj.). Například *cena* je důležitá pouze pro 10 % respondentů.

Obr. 5.9: Důležitá kritéria při výběru/koupi jazykové učebnice



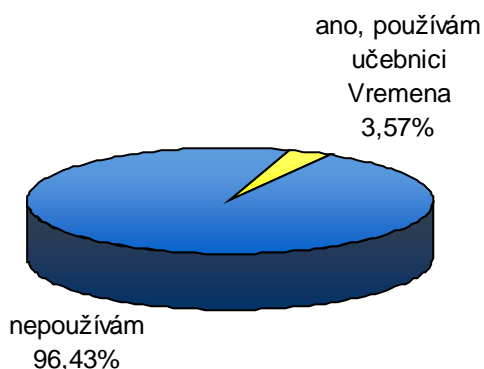
Zdroj: vlastní

Následující otázky v dotazníku se týkaly pouze dvou konkrétních učebnic firmy Infoa. Pro ruský jazyk firma vydala učebnici Vremena, pro španělský jazyk učebnici Colores.

#### Otázka č. 7: Používáte k výuce cizího jazyka některou z těchto uvedených učebnic?

Tato otázka zjišťovala, kolik učitelů vyučuje právě z učebnic firmy Infoa. Pouze 3,57 % odpovědělo, že pro výuku ruského jazyka používají učebnici Vremena. Právě 108 respondentů, tj. 96,43 % tuto učebnici vůbec nepoužívá.

Obr. 5.10: Používání učebnice Vremena



Zdroj: vlastní

Při hodnocení otázky č. 4 bylo využito třídění druhého stupně. Zjistila jsem, že 3,57 % respondentů, kteří používají učebnici Vremena, jsou pedagogové na gymnáziích, viz Tab. 5.1 a Obr. 5.8.

Učebnici Colores, k výuce španělštiny, nepoužívá žádný z dotázaných učitelů.

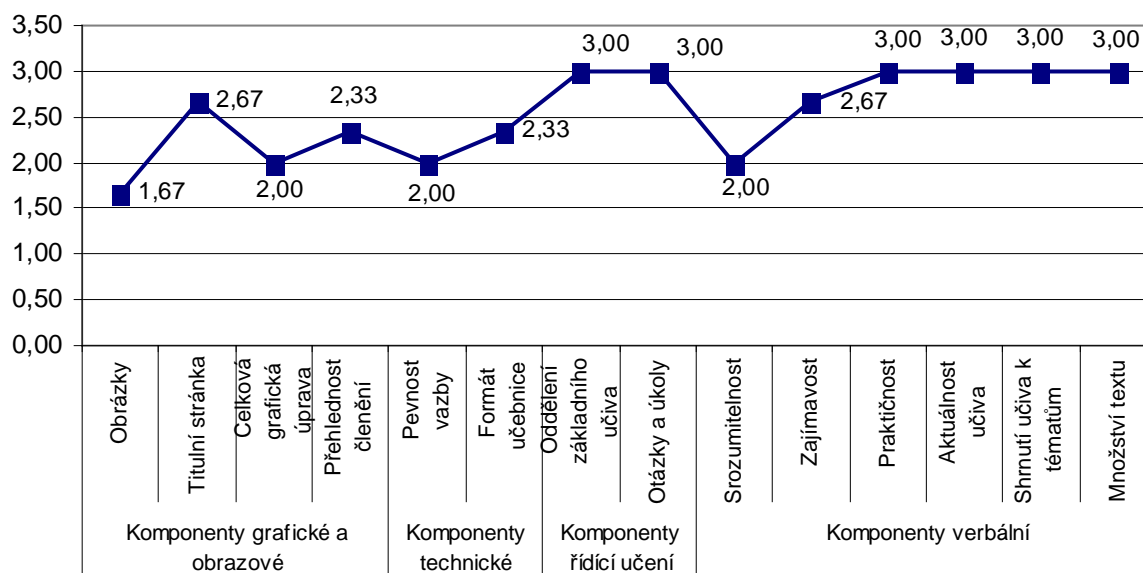
### Otázka č. 8: Ohodnoťte známkami jako ve škole komponenty učebnice Vremena.

Tato otázka zjišťovala, jak respondenti hodnotí učebnici Vremena. Měli k dispozici škálu v rozmezí 1 až 5, kdy hodnoty mají stejný význam jako známky ve škole. Komponenty byly také rozděleny na čtyři hlavní skupiny, a to grafické a obrazové, technické, komponenty řídící učení a komponenty verbální.

Z grafu vyplývá, že nejlépe byly hodnoceny *obrázky v učebnici*. Jejich průměrná známka je 1,67. Druhou nejlepší známku (2) má *celková grafická úprava, pevnost vazby a srozumitelnost*. Naopak nejhorší známku (3) má hned šest dílčích komponentů.

Když vypočítám průměry pro každou skupinu, nejlepších známek dosáhly technické komponenty a nejhorších komponenty řídící učení.

Obr. 5.11: Hodnocení komponentů učebnice Vremena



Zdroj: vlastní

Otázka č. 8 pro variantu španělský jazyk, komponenty učebnice Colores, nebyla zodpovězena.

## 5.3 SWOT analýza

### Silné stránky

- široká nabídka učebnic a jazykových pomůcek
- tvorba vlastních jazykových titulů a literatury
- stabilní postavení na trhu
- nižší ceny výrobků než u konkurenčních firem
- vybudované postavení v českých školách
- silná knihkupecká distribuční síť
- kvalitní a stále aktualizovaný učebnicový katalog prezentující nabídku pro školy
- neustálé rozšiřování jazykového portfolia a nabídka nových projektů
- rozšíření nabízeného portfolia o dětskou literaturu
- stabilní a propracovaná podpora prodeje (pilotní akce, mailing, semináře pro učitele)
- dobrý pracovní kolektiv
- navýšení kapitálu
- sjednocení centrálního distribučního centra a databáze pro český i slovenský trh
- nová strategie prodeje metodou D2D (door to door) cílená na domácí segment trhu
- kvalitní počítačová základna s moderním softwarovým vybavením
- pořízení vlastních profesionálních nátiskových tiskáren a ploterů
- dlouhodobé kontakty a spolupráce v zahraničí
- opětovné získání výhradnosti dovozu učebnic nakladatelství Express Publishing
- uzavření nových licencí pro rozšíření jazykových publikací
- prodej licence vlastních publikací zahraničním nakladatelstvím
- zlepšení prezentace firmy a viditelnosti sortimentu na internetu
- modernizace stávajícího webu [www.infoa.cz](http://www.infoa.cz) (větší přehlednost, větší podpora e-shopu)
- spuštění nového webu pro učitele – [www.ucebnice-infoa.cz](http://www.ucebnice-infoa.cz)
- zákazníci mají možnost stahovat nahrávky k velkému množství titulů zdarma na internetu



## **Slabé stránky**

- zaměření pouze na jazykovou literaturu
- méně finančních prostředků pro rozšíření výroby
- málo kvalifikovaných pracovníků
- malý zájem o vzdělávání zaměstnanců
- oslabení pozice na slovenském trhu
- stále rostoucí náklady na propagaci a účast na veletrzích
- zvyšující se požadavky zaměstnanců na růst mezd
- nedostatečně ošetřené dodržování smluv s externími zaměstnanci
- nedostatečné využití výrobní kapacity ploteru
- pomalá rekonstrukce vlastního zázemí firmy (expediční a obchodní oddělení)

## **Příležitosti**

- zvýšená poptávka po jazykových publikacích k maturitě (zejména francouzský, italský, ruský a španělský jazyk)
- dostatečné místo pro proniknutí a rozvoj nových jazykových titulů na tuzemský i zahraniční trh
- větší dostupnost informačních technologií
- možnost školení zaměstnanců na nové softwarové programy od dodavatele
- možnost vlastního kvalitního tisku barevných letáků a plakátů
- rozvoj a stále větší zájem škol vyučovat ostatní románské jazyky, což zvyšuje zájem o nové jazykové kurzy akreditované MŠMT
- nedostatečné pokrytí učebnicového trhu kvalitními jazykovými kurzy na ostatní románské jazyky
- nižší náklady na tisk než v ostatních zemích EU
- možnost koedice tisku s dalšími nakladateli, což vede ke snížení nákladů na tisk

## Hrozby

- celosvětová finanční a ekonomická krize
- pokles spotřeby obyvatelstva
- stále rostoucí konkurence na knižním a jazykovém trhu
- vyšší ceny vstupních materiálů a energií
- tiskařské společnosti zvýšily výstupní ceny za tisk publikací
- nový zákon o zvýšení nižší sazby DPH, které má vliv na cenu publikací s CD, platný od 1. 1. 2010
- zvýšení DPH na různé pomůcky a na jinou formu učebnicových programů, než je knižní verze
- nový zákon o nemocenských dávkách platný od 1. 1. 2009, vysoké zatížení firmy z hlediska finančního, administrativního a kontrolního
- snížení poptávky po publikacích v důsledku přechodu Slovenské republiky na měnu Euro
- obtížné získávání prostředků pro rozvoj vlivem oslabení bankovního sektoru
- stále vyšší přibližování se ceny práce v ČR na úroveň ostatních zemí EU

**Tab. 5.24 Strategie pomocí analýzy SWOT**

Vnější prostředí	Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	Příležitosti	vybudované postavení v českých školách X rozvoj a stále větší zájem škol vyučovat ostatní románské jazyky, což zvyšuje zájem o nové jazykové kurzy akreditované MŠMT	nedostatečné využití výrobní kapacity ploteru X možnost vlastního kvalitního tisku barevných letáků a plakátů
		silná knihkupecká distribuční síť X dostatečné místo pro proniknutí a rozvoj nových jazykových titulů na tuzemský i zahraniční trh	malý zájem o vzdělávání zaměstnanců X možnost školení zaměstnanců na nové softwarové programy od dodavatele

	prodej licence vlastních publikací zahraničním nakladatelstvím X možnost proniknout na zahraniční trh	méně finančních prostředků pro rozšíření výroby X možnosti koedice tisku s dalšími nakladateli, což vede ke snížení nákladů na tisk
	uzavření nových licencí pro rozšíření jazykových publikací X zvýšená poptávka po jazykových publikacích k maturitě (zejména francouzský, italský, ruský a španělský jazyk)	zaměření pouze na jazykovou literaturu X nedostatečné pokrytí učebnicového trhu kvalitními jazykovými kurzy na ostatní románské jazyky
<b>Hrozby</b>	zákazníci mají možnost stahovat nahrávky k velkému množství titulů zdarma na internetu X nový zákon o zvýšení nižší sazby DPH, které má vliv na cenu publikací s CD, platný od 1. 1. 2010	méně finančních prostředků pro rozšíření výroby X obtížné získávání prostředků pro rozvoj vlivem oslabení bankovního sektoru
	pořízení vlastních profesionálních nátiskových tiskáren a ploterů X tiskařské společnosti zvýšily výstupní ceny za tisk publikací	zvyšující se požadavky zaměstnanců na růst mezd X celosvětová finanční a ekonomická krize
	modernizace stávajícího webu www.infoa.cz (přehlednost, e-shop) X stále rostoucí konkurence na knižním a jazykovém trhu	oslabení pozice na slovenském trhu X v důsledku přechodu Slovenské republiky na měnu Euro – snížení poptávky po publikacích
	velký výběr učebnic a jazykových pomůcek X zvýšení DPH na různé pomůcky a na jinou formu učebnicových programů, než je knižní verze	pomalá rekonstrukce vlastního zázemí firmy X vyšší ceny vstupních materiálů a energií

### **Strategie Maxi-Maxi**

1. Díky prodeji vlastních licencí lze posílit a upevnit postavení na zahraničním trhu.
2. Firma by měla vytvořit kvalitní nové jazykové kurzy, které jsou žádány. Tím získá větší tržní podíl.

### **Strategie Maxi-Mini**

1. Modernizace současného webu a zlepšení e-shopu umožní účinněji konkurovat stávajícím a novým firmám na trhu.
2. Zvýšení nižší sazby DPH zvyšuje cenu publikací s CD. Proto by firma měla umísťovat nahrávky ke stažení zdarma na webu.

### **Strategie Mini-Maxi**

1. Odborné školení zvýší kvalifikaci zaměstnanců a tím urychlí přípravu nových publikací.
2. Koedice tisku s jinými nakladateli povede ke snížení nákladů a menší potřebě finančních prostředků.

### **Strategie Mini-Mini**

1. Při dané situaci na trhu se nedá předpokládat výrazné zvýšení mezd zaměstnanců.
2. Nedoporučuji rozšiřovat prostory a výrobu v závislosti na finanční situaci a obtížnému získávání prostředků vlivem oslabení bankovního sektoru.

## 6 Návrhy a doporučení

Hlavním cílem výzkumu byla analýza konkurence. V následující kapitole, na základě získaných informací, doporučím firmě Infoa konkrétní opatření, které by mohly přispět ke zvýšení kvality, posílení pozice na trhu a zlepšení konkurenceschopnosti.

Jednotlivé návrhy a doporučení vycházejí z několika provedených analýz výsledků, konkrétně pozorování, dotazování a SWOT analýzy. Z tohoto důvodu jsem kapitolu rozdělila na tři části – doporučení pro firmu, doporučení pro prodej a v poslední části se zaměřím na doporučení k učebnicím.

### 6.1 Doporučení pro firmu

Firma INFOA je rozvíjející se organizace, která existuje na trhu již několik let. Působí na dynamicky se rozvíjícím trhu, který ustavičně vytváří novou poptávku po nových a kvalitnějších produktech. Její pozice je ale stabilní. Společnost INFOA nepůsobí pouze na tuzemském trhu, ale expanduje také do okolních evropských zemí prodejem licencí. Z vnějšího prostředí na společnost působí jak hrozby, tak příležitosti, které se snaží maximálně využít. V současné době převládají ve firmě spíše silné stránky nad slabými, což pomáhá k dokonalejšímu rozvoji společnosti a upevňování její vnitřní struktury.

Aby firma zvýšila svou nabídku a prodej a získala tím větší podíl na trhu, musí dobře zužitkovat svůj výrobní potenciál (obchodní i redakční). Tak je možné zabezpečit dostatečný odbyt své produkce do budoucna. Firma může využít získané licence a z vyjednaných podmínek, při správném načasování, nové tituly kvalitně a úspěšně propagovat, což umožní růst prodejnosti. Doporučuji, aby *licenční tituly* firma spíše tiskla v koedici s ostatními licencemi, tím by částečně klesly náklady na tisk.

Od 1. 1. 2010 došlo opět ke zvýšení nižší sazby DPH. To se odrazilo na ceně u *publikací s CD*. Doporučuji firmě Infoa, aby minimalizovala vydávání těchto titulů a řešila situaci tím, že nahrávky bude umisťovat na webové stránky. Při zakoupení knihy se zvukovými nahrávkami, které budou uloženy na webu, se zákazník zaregistruje, přihlásí a nahrávky stáhne. Firma se tak vyhne nákladům, které jsou spojeny se zvýšenou sazbou DPH a také se samotnou výrobou CD. V souvislosti s tímto problémem je velmi důležité neustále zlepšovat a kontrolovat kvalitu internetových stránek.

Společnost by měla uvážít větší investici do svých *zaměstnanců*. Ti totiž představují její potenciál a kapitál. Navrhuji, aby byli odborně proškoleni, což povede ke zvýšení produktivity a kvality práce. Dále by firma měla také uvažovat o rozšíření obchodně-ekonomického oddělení, které je ustavičným nárůstem administrativních procesů a legislativních povinností přetíženo.

Hospodářská a ekonomická *krize* v České republice zapříčinila malý ekonomický růst. Dochází k snižování zisku, nákladových výdajů firmy a v neposlední řadě také k minimálnímu nárůstu mezd, či dokonce k jejich dočasnému zmrazení.

V současné době je pro malé firmy obtížnější získat dlouholetý úvěr na rozšíření prostorů. Z tohoto důvodu by firma prozatím neměla uvažovat o orientaci na jiné školní obory. Doporučuji, aby volné finance spíše *investovala* do pořízení kvalitního hardware (počítače Apple) a nákupu moderních softwarů, např. profesionální redakční software od firmy Adobe.

## **6.2 Doporučení k prodeji**

Hodnoty získané z *kvantitativní analýzy* dosahují velice dobrých výsledků, proto se spíše zaměřím na oblast umístění jazykových titulů v knihkupectvích a na oblast marketingových komunikačních aktivit.

Výsledky výzkumu *numerické distribuce* poukázaly na velmi dobrou úroveň zastoupení ve většině sledovaných prodejen. Firma by se měla snažit udržovat numerickou distribuci na stávající úrovni, popřípadě ji zvyšovat ve větších knihkupectvích. V období před začátkem školního roku by se měla zaměřit na zvyšování ND učebnic. Dále navrhuji, aby do prodejen dodávala více svých titulů k nové maturitě. Jelikož pozorování probíhalo spíše v moravských regionech, doporučuji, aby firma zjistila numerickou distribuci také v Čechách.

Při výzkumu *cenové úrovně* jsem zjistila, že knihy nakladatelství Infoa mají spíše nižší ceny v porovnání s konkurencí. Pro zákazníky jsou proto mnohem více cenově dostupnější než od konkurenčních nakladatelství. Doporučuji udržovat tuto nízkou cenu.

Jazykové knihy firmy Infoa se nejčastěji nacházely v *sekci jazyková literatura*. Existovaly ale i takové výjimky, kdy byly jejich učebnice umístěny v sekcích slovníky, či pouze učebnice. Proto doporučuji firmě, aby se snažila zajistit svým knihám správné zařazení do sekcí, týkajících se pouze cizích jazyků (např. do konkrétního jazyku - anglický, německý), nebo jak již bylo zmíněno do sekce jazyková literatura. Hlavním důvodem je jednotné vystupování vůči zákazníkům ve všech knihkupectvích.

Knihy se nacházely téměř v každém výškovém pásmu, nejvíce však v úrovni k uchopení. Velké zastoupení má značka i v úrovni očí a v úrovni kolen. Proto doporučuji přesunout více titulů Infoa z pásma kolen do úrovně očí, eventuálně do úrovně dohledu. Přesun může zajistit, aby učebnice byly lépe viditelné, upoutávaly větší pozornost zákazníků. Tato skutečnost by mohla mít vliv na zvýšení jejich prodejnosti. Firma skvěle upoutává pozornost tím, že z velké části jsou obálky jejich titulů žluté. Myslím, že tato barva působí pozitivně.

Celkový počet obsazených pozic (facingů) firmy Infoa, bez ohledu na typ jazyka, je velice vysoký. V porovnání s konkurencí se jejich tituly většinou řadí na první místo v počtu facingů v regálech. Nižší počet obsazených pozic má v kategoriích učebnice ruského, italského a španělského jazyka. Tento rozdíl není příliš podstatný, přesto zde doporučuji, pokusit se navýšit počet facingů, minimálně 3-4 obsazené pozice u učebnic Vremena a Colores.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že výskyt *P.O.P. materiálů* všech jazykových nakladatelství v knihkupectvích je velmi nízký. Konkurenční firmy málo investují do umisťování POP materiálů. Z tohoto důvodu navrhuji firmě Infoa umisťovat do prodejen více reklamních plakátů, letáků či jiných komunikačních a marketingových prostředků. Dále bylo zjištěno, že POP materiály se nacházely pouze v knihkupectvích Dobrovský a Kanzelsberger. Doporučuji firmě, aby i v menších knihkupectvích propagovala své tituly alespoň menšími plakáty nebo letáky. Tím může zvýšit svou jedinečnost a nakladatelství se dostane více do podvědomí zákazníků.

Také navrhuji, aby nakladatelství rozšířilo svou nabídku POP materiálů. V knihkupectvích se nacházely pouze plakáty na stěnách či visící ze stropu a jeden rolovací banner. Doporučuji tedy vytvořit *otočný stojan* – nejlépe žluté barvy s názvem a logem firmy, kde mohou být umisťovány tituly formátu A5, např. 40 lekcí pro samouky, edice za 30 dní a jiné. Navrhuji firmě zakoupit 17 ks pojízdných otočných zásobníků (stojanů) a umístit čtrnáct kusů ve větších knihkupectvích v ČR a tři na Slovensku. Cena jednoho stojanu je 1828 Kč. Podrobnější informace jsou uvedeny v příloze č. 8. Také by mohla firma vytvořit *nálepky*, které by umisťovala na regály. Tím se může výrazně odlišit od konkurence.

Ve sledovaných měsících, leden až březen, jsem zaznamenala pouze jednu probíhající *akci* na tituly nakladatelství Infoa. Proto navrhuji, aby se příští rok nezapomnělo na heslo „Březen, měsíc knihy“. V lednu by mohly být akce na maturitní tituly. Různé slevy či akce 1+1 zdarma bych doporučila v období před letními prázdninami, kdy se lidé chystají na dovolenou.

### 6.3 Doporučení k učebnicím

Nejčastějším důvodem při *výběru učebnic* pro výuku cizího jazyka je ucelená řada učebnic. Proto bych doporučila firmě Infoa vydávat ucelené řady učebnic v kratším termínu, nejlépe v jednom čtvrtletí.

Dotazování bylo zaměřeno na ruský a španělský jazyk. Z výsledků vyplývá, že nejčastější učebnicí ruského jazyka je Raduga po-novomu (dříve pouze Raduga) od nakladatelství Fraus. Vyučuje podle ní více než polovina učitelů středních škol. Na základních školách převažuje učebnice Pojechali od nakladatelství Albra (SPL Práce). Španělský jazyk se vyučuje nejčastěji podle knih Chicos chicas a Ven nuevo. Velmi nízké procento učitelů používá k výuce ruského jazyka titul Vremena, u španělského jazyka dokonce žádný. Doporučuji firmě, aby své *semináře* ve školách více zaměřila na propagaci učebnic Vremena a Colores. A již teď by měla začít informovat učitele základních škol o nově chystané učebnici ruského jazyka Echo, která je určena právě pro ZŠ. Firma by měla předkládat ukázkové kapitoly a na seminářích by mohli hovořit i tvůrci všech tří zmíněných učebnic. Navrhuji vytvořit i menší reklamní inzerát do školských novin.

Jak již bylo dříve zmíněno, firma umisťuje *nahrávky* k vydávaným titulům na své webové stránky. Podle učitelů je nejdůležitějším kritériem při výběru nové učebnice právě nahrávka. Doporučuji všechny nahrávky k učebnicím pro základní, střední a jazykové školy umístit ke stažení na internetu.

U titulu Vremena byly velmi dobře *hodnoceny* obrázky v učebnici, grafická úprava, pevnost vazby a srozumitelnost. Naopak horší známky obdržely prvky jako - otázky a úkoly, aktuálnost učiva, shrnutí učiva, množství textu. Při reedici učebnice bych doporučila větší spolupráci právě s učiteli ruského jazyka, na zlepšení a upravení těchto prvků.

S rozvojem technologií se na trhu objevily *interaktivní tabule*, které pracují s whiteboard softwarem. Jde o program, který umožňuje použití interaktivních materiálů (obrázky, audio, video, animace apod.) přímo ve výuce. Vytvoří se tzv. interaktivní učebnice, která má žákům přinést zábavnější a méně stereotypní formu výuky, a tím zvýšit jejich motivaci k učení. Děti by neměli být jen pasivními posluchači, ale mají se společně podílet na výuce a aktivně se zapojovat do vzdělávacího procesu. Doporučuji vytvořit tento software pro interaktivní tabule na všechny učebnice nakladatelství určené pro ZŠ a SŠ. Takto vytvořený a propracovaný software by měl být představován opět na seminářích.



## 7 Závěr

Tématem mé diplomové práce byla analýza konkurence na trhu jazykových knih. Hlavním cílem bylo analyzovat konkurenci a určit postavení nakladatelství Infoa v porovnání s konkurenčními firmami na trhu. Poté na základě získaných informací firmě předložit návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zvýšení kvality, posílení pozice na trhu a zlepšení konkurenceschopnosti.

Za pomoci odborné literatury jsem v první kapitole objasnila teoretická východiska při analýze konkurence. Nejdříve jsem vysvětlila základní pojmy a charakterizovala typologii konkurence. Poté jsem se zaměřila na proces analýzy konkurence, zdroje informací a důvody pro realizaci analýzy. V další části popisuji analýzu konkurenční pozice metodou pozorování v maloobchodních prodejnách.

Ve druhé kapitole jsem stručně charakterizovala firmu, její produkty, dodavatele, distributory, zákazníky i veřejnost a provedla identifikaci nejvýznamnějších konkurentů. Pozornost je věnována i makroprostředí na trhu jazykových učebnic. Ve třetí kapitole popisuji metodiku shromažďování dat. Nejdůležitější částí této mé práce byla čtvrtá kapitola, tj. analýza dat, které jsem získala marketingovým výzkumem. Měl dvě části – pozorování a dotazování. Pozorování jsem prováděla v knihkupectvích. Cílem bylo zjistit zastoupení značek a jednotlivých titulů firmy Infoa a jiných konkurenčních nakladatelství, cenovou hladinu, systém uložení, umístění knih, nepřerušovaný blok, merchandising, individuální a sekundární ocenění, POP materiály, čisté výrobky a čistou prodejní oblast. V další části jsem provedla vyhodnocení dotazníku. Zjišťovala jsem nejznámější nakladatelství jazykových učebnic, důvod výběru jazykové učebnice, nejpoužívanější učebnici ruského a španělského jazyka ve školách, nejdůležitější kritérium při nákupu nové učebnice a nakonec, jak učitelé cizího jazyka hodnotí učebnici Vremena a Colores.

V závěrečné části práce jsem se soustředila na návrhy a doporučení, které by mohly být firmě přínosem. Své návrhy jsem zaměřila na tři oblasti – doporučení pro firmu, prodej a učebnice.

Doporučuji firmě Infoa, umisťovat všechny zvukové nahrávky ke svým titulům na webové stránky, investovat peníze do pořízení kvalitního hardware (počítače Apple) a nákupu moderních softwarů a odborně proškolit své zaměstnance.

Z výsledků pozorování bylo zjištěno, že numerická distribuce je na velmi dobré úrovni ve většině sledovaných prodejnách. Firma by se měla snažit udržovat numerickou distribuci knih na stávající úrovni, popřípadě ji zvyšovat ve větších knihkupectvích. Doporučuji také,

aby se firma snažila zajistit svým titulům správné zařazení do sekcí, nejlépe jazykové učebnice, a dále navrhuji přesunout více knih z pásma kolen do úrovně očí, eventuálně do úrovně dohledu. Výskyt P.O.P. (point of purchase) materiálů všech jazykových nakladatelství v knihkupectvích je velmi nízký. Z tohoto důvodu navrhuji firmě Infoa umisťovat do prodejen více reklamních plakátů, letáků, stojanů či jiných komunikačních a marketingových prostředků. Tím firma může zvýšit svou jedinečnost a nakladatelství se dostane více do podvědomí zákazníků.

Firma by měla vydávat ucelené řady učebnic v kratším termínu, nejlépe v jednom čtvrtletí a na svých seminářích ve školách více propagovat nové učebnice Vremena a Colores, popř. informovat o nově chystané učebnici ruského jazyka Echo.

Na závěr doporučuji vytvořit whiteboardový software pro interaktivní tabule, na všechny učebnice, který žákům přináší zábavnější a méně stereotypní formu výuky a tím zvyšuje jejich motivaci k učení.

## Seznam použité literatury

### Knihy

1. BÖHM, I. *Dobře zařízený obchod, předpoklad úspěchu*. Ostrava: Sagit, 1991, 88 s. ISBN 80-900336-4-4.
2. BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
3. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
4. HADRABA, J. *Marketing: Produktový mix - tvorba inovací produktů*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.
5. HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 166 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
6. KOTLER, P., ARMSTRONG G., *Marketing*. Přel. J. Malý aj. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
7. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
8. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
9. LUKÁŠOVÁ R.; NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-06482.
10. PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví*. 1.vyd. Ostrava: Victoria Publishing, 1994. 403 s., ISBN 80-85605-11-2.
11. PORTER, M. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. V. Irgl. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85606-12-0.
12. PŘIBOVÁ, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.
13. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 230 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Internetové zdroje

14. <<http://www.infoa.cz/>> [cit. 11-10-2009].
15. <<http://www.almanachlabyrint.cz/nakladatelstvi/3/leda-sro/>> [cit. 26-03-2010].
16. <<http://www.cpress.cz/Knizni-edice/sr-1-sc-33-a-114/default.aspx>> [cit. 26-01-2010].
17. <<http://www.cpress.cz/Profil-nakladatelstvi/sr-1-sc-33-a-163/default.aspx>> [cit. 26-01-2010].
18. <<http://www.czso.cz/>> [cit. 13-03-2010].
19. <<http://www.d2d.cz/cz/o-spolecnosti/1>> [cit. 05-03-2010].
20. <<http://www.didaktis.cz/article.asp?nArticleID=28&nDepartmentID=2&nLanguageID=1>> [cit. 13-03-2009].
21. <<http://www.expresspublishing.co.uk/aboutus.php>> [cit. 13-02-2009].
22. <<http://www.fragment.cz/download/Press-romm-/O-nas-2010.pdf>> [cit. 25-03-2010].
23. <<http://www.fraus.cz/o-nas/>> [cit. 26-01-2010].
24. <<http://www.grada.cz/o-nas/>> [cit. 26-01-2010].
25. <<http://www.klett.cz/o-nas/browse.php?detId=14&cmss=7&action=cms>> [cit. 26-01-2010].
26. <<http://www.polyglot.cz/o-nas>> [cit. 26-03-2010].
27. <<http://www.scholastic.com/aboutscholastic/peoplehistory.htm>> [cit. 13-02-2010].
28. <<http://cs.wikipedia.org/>> [cit. 19-12-2009]
29. <[http://cs.wikipedia.org/wiki/interaktivní\\_tabule](http://cs.wikipedia.org/wiki/interaktivní_tabule)> [cit. 18-03-2010].
30. <<http://en.wikipedia.org/wiki/Eurotalk>> [cit. 13-02-2010].
31. <<http://www.dratenyprogram.cz/stojany-na-tiskoviny-1/velke-otocne-a4-a5-dl-10/otocny-zasobnik-na-20ks-a5-94.html>> [cit. 02-04-2010].

## Ostatní zdroje

32. Spáčil, V. Přednášky z předmětu *Marketingové řízení*. Ostrava. Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava 2009.
33. Spáčil, V. Přednáška z předmětu *Řízení maloobchodu – Analýza maloobchodu*. Ostrava. Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava, 2009.
34. Kozel, R. Přednášky z předmětu *Marketingový výzkum A*. Ostrava: Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava, 2007.
35. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, § 27, odst. 1, Sbírka zákonů 317/2008, částka 103, str. 4836 (2008).
36. Interní materiály nakladatelství Infoa.

## Seznam zkratek

aj.	-	a jiné
apod.	-	a podobně
AJ	-	anglický jazyk
apod.	-	a podobně
atd.	-	a tak dále
cca	-	circa (přibližně)
CD	-	compact disk
č.	-	číslo
ČR	-	Česká republika
D2D	-	door to door
Doc.	-	docent
ELT	-	zkratka, učebnice pro výuku anglického jazyka
EU	-	Evropská unie
FJ	-	francouzský jazyk
HDP	-	hrubý domácí produkt
Ing.	-	inženýr
IT	-	italský jazyk
Kč	-	Koruna česká
ks	-	kus
mil.	-	milion
MŠMT	-	Ministerství školství, mládeže a tělovýchovy
např.	-	například
ND	-	numerická distribuce
NJ	-	německý jazyk
obr.	-	obrázek
OC	-	obchodní centrum
P.O.P (POP)	-	point of purchase
POPM	-	POP materiály
RJ	-	ruský jazyk
s. r. o.	-	společnost s ručením omezeným
Sb.	-	sbírka
SERR	-	Společný evropský referenční rámec

SR	-	Slovenská republika
SŠ	-	střední škola
str.	-	strana
SWOT	-	strength, weakness, oportunities, threaths
ŠP	-	španělský jazyk
tab.	-	tabulka
tzn.	-	to znamená
tzv.	-	tak zvaný
viz	-	videlicet (lze vidět)
www	-	World Wide Web
ZŠ	-	základní škola
%	-	procenta
°C	-	stupeň Celsia
3D	-	trojrozměrný, trojdimenzionální

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. dubna 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Sudkov 4

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1    Přehled jazyků a počet vydávaných titulů nakladatelství Infoa
- Příloha č. 2    Pozorovací formulář
- Příloha č. 3    Cenová hladina podle formátu učebnice
- Příloha č. 4    Umístění jazykových titulů
- Příloha č. 5    Průměrný počet facingů podle jazykové kategorie
- Příloha č. 6    Dotazník
- Příloha č. 7    Absolutní a relativní četnosti
- Příloha č. 8    Otočný zásobník na 20ks A5